



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Administración

Sub tema

Desarrollo de habilidades gerenciales

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de
empresas

Autores

Bra. Karelys Francheska Rizo Lacayo

Bra. Deysi Kareli Mejía López

Br. José Napoleón Valdez Rivera

Tutor

Lic. Horacio Rafael Miranda Ríos

Managua, febrero 2023

Índice

Índice.....	ii
Dedicatoria	i
Dedicatoria	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Agradecimiento	v
Agradecimiento	vi
Valoración del docente (carta aval)	vii
Resumen.....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Capitulo uno: Metodología de análisis de problemas y método de casos	5
1.1 Conceptos de metodologías organizacionales	5
1.2 Entorno político y social.....	8
1.3 Entorno Social	10
1.4 Entorno económico y jurídico	11
1.5 Entorno internacional.....	12
1.6 Tecnología y cultura en las organizaciones.....	13
1.8 Aplicación de los modelos mentales en las empresas.....	14
2 Capitulo dos: Motivación (mentor-coaching).....	18
2.1 Breve descripción de motivación organizacional	18
2.1.1 Características generales	20
2.2 Diversidad creciente en el trabajo y en la sociedad.....	20

2.2.1	Diversidad demográfica	21
2.2.2	Diversidad del capital humano dentro de la organización	22
2.2.3	Beneficios empresariales	22
2.3	Coaching (mentoring) y su aplicación en el desarrollo de los colaboradores	25
2.3.1	Concepto de coaching (mentoring)	26
2.3.2	Cuando aplicar coaching (mentoring)	26
2.4	Variables que determinan la motivación en el centro de trabajo	27
2.4.1	Ambiente laboral	27
2.4.2	Condiciones laborales	28
2.5	Falta de comunicación entre la empresa y sus colaboradores	29
2.6	Características individuales	30
2.8	Bases para el pago por méritos en el desempeño individual.....	35
2.9	Méritos en el desempeño grupal y organizacional.....	36
3	Capítulo tres: Dirección de reuniones productiva y comunicación	38
3.2	Administración efectiva del tiempo	42
3.3	Comunicación.....	45
3.4	Proceso de comunicación interactiva	46
3.5	Comunicación interna y externa de la organización	47
3.6	Distintas formas de comunicación	49
3.7	Tecnología de información	52
	de trabajo).....	57
4.1	Equipos y la eficacia organizacional	58
4.2	Elementos básicos del trabajo en equipo	59
4.3	Formación y desarrollo de grupos	61
4.4	Equipos más prominentes en las organizaciones actuales	63
4.6.2	Efectividad de un buen líder.....	76

Conclusiones..... 79

Bibliografía 80

Dedicatoria

Dentro de mi recorrido por la vida me pude dar cuenta de que hay muchas cosas para las que soy buena, encontré destrezas y habilidades que jamás pensé se desarrollasen en mí, que dentro del desarrollo de este seminario de graduación se presentaron muchos momentos en los cuales pareciera que los deberes y compromisos fueran acabar por completo con mi vida y mi existencia.

Quiero dedicar este seminario de graduación con todo mi amor y cariño a mi pareja, esa persona que estuvo apoyándome en todo momento con su sacrificio y esfuerzo; por darme una carrera para nuestro futuro y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momento difícil, siempre ha estado brindándome su comprensión, porque gracias a ti hoy puedo con alegría presentar y disfrutar este seminario de graduación.

A mis padres que son las personas que yo más amo en esta vida, quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

Br. Deysi Kareli Mejía López

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a mi padre celestial, por haberme brindado sabiduría y entendimiento para llegar a la culminación de mis estudios.

A mi familia, porque siempre puedo contar con ellos, que me apoyan en mis buenos y malos momentos, en especial a mis padres que desde pequeña me inculcaron valores y enseñanzas que he puesto en práctica a lo largo de mi vida y sin ellos no estuviera donde estoy.

A mi esposo por motivarme a luchar por mis metas y ser esa mano derecha que siempre está ahí cuando lo necesito.

Br. Karelys Francheska Rizo Lacayo

Dedicatoria

Este trabajo significa la culminación de una etapa en nuestra vida profesional y personal, y por eso está plenamente dedicado a Dios por ser parte esencial de nuestras vidas y brindar sabiduría, salud y perseverancia para lograr una meta que desde pequeño me inculqué.

A mi familia por ser parte de mi motivación a seguir adelante, que tuve el reto de realizar el cambio generacional y ser un profesional.

Dedicatoria especial para mis bisabuelos Mercedes Tercero Corea y Cristóbal Pulido Torres que fueron y serán los pilares de mi desarrollo como persona, que han sido mi motor y mi inspiración a crear el cambio en mi familia.

Dedicatoria especial para mi esposa e hijos que han sido motivación de perseverancia a seguir luchando por mis metas y que con su amor y cariño me han impulsado a lograrlo.

Br. José Napoleón Valdez Rivera

Agradecimiento

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, que estas en todo momento llenándome de fortalecimiento y sabiduría, que he aprendido de mis errores y gracias a ti me he dado cuenta que los pones en frente mío para que yo mejore como ser humano y crezca de diversas maneras, gracias por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento, ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mí.

Quiero agradecer también a mi tutor Horacio Rafael Miranda Ríos, que sin su ayuda y conocimiento no hubiese sido posible realizar este proyecto.

A mis padres, por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida. En especial a mi padre, por haberme enseñado que con esfuerzo y trabajo todo se consigue, y gracias a él soy una gran persona que lucha por sus sueños. En especial a mi madre, que siempre está haciéndome ver la vida de una forma diferente y porque siempre confió en mí estoy enormemente agradecida. A mis compañeros de clases, estoy muy agradecida con ellos, compartí muchos momentos de alegrías y siempre estamos ahí apoyándonos.

A todos mis amigos, por estar siempre a mi lado.

Y también a toda mi familia, por su apoyo.

Br. Deysi Kareli Mejía López

Agradecimiento

Gracias Jehova, mi padre celestial, por concederme esta dicha de lograr cumplir con mis propósitos en esta carrera de la vida, por darme salud, entendimiento para superar cada obstáculo que se me presente y los conocimientos para poder culminar con éxito mi carrera universitaria.

Agradezco a mis padres y a mi abuela materna que me han dado el apoyo económico, por creer en mis capacidades intelectuales, por motivarme a seguir adelante y tener éxito en mi vida.

A mi esposo por amarme y apoyarme con sus palabras motivacionales y por creer en mí.

A mis compañeros de clase por compartirme parte de sus conocimientos e integrarme en sus equipos de trabajo.

Agradezco de manera especial a nuestro tutor el maestro Horacio Rafael Miranda Ríos, por su apoyo, paciencia y conocimiento para realizar esta investigación Bibliográfica.

Br. Karelys Francheska Rizo Lacayo

Agradecimiento

Principalmente a Dios por guiarnos en este camino y permitirnos llevar a cabo tan importante proyecto como es la culminación de mi carrera profesional.

A mi familia cuyo apoyo, palabras y esfuerzos han sido de gran ayuda para mí, logrando mi objetivo como profesional. Gracias al propósito que tengo de realizar un cambio generacional, he logrado mi objetivo y en gran parte ha sido con ayuda de mi familia.

Agradezco inmensamente a mis bisabuelos que siempre confiaron en mí, que llegaría tan lejos como yo me lo propusiera, que siempre tuvieron las expectativas altas conmigo y eso me llevó a crecer como persona y profesional.

Agradezco de todo corazón a mi esposa que siempre ha sido mi apoyo incondicional, que en todo momento ha estado para apoyarme, sin importar las circunstancias ha estado presente en toda esta etapa.

A mis amigos y compañeros que me brindaron sus conocimientos, consejos, experiencia y apoyo durante toda la carrera.

A todos mis maestros, en especial a mi tutor maestro Horacio Rafael Miranda Ríos y profesor M.A.E José Bermúdez por habernos brindado sus conocimientos, paciencia y comprensión.

Br. José Napoleón Valdez Rivera



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**ADMINISTRACIÓN**” hace constar que los bachilleres: **Deysi Kareli Mejía López, Carnet No. 18-80802-7, Karelys Francheska Rizo Lacayo, Carnet No. 17-20299-4** y **José Napoleón Valdez Rivera, Carnet No. 17-20584-3**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES**, obteniendo la bachillera **Mejía López**, la bachillera **Rizo Lacayo** y el bachiller **Valdez Rivera**, la calificación de **48 (cuarenta y ocho) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 21 días del mes de noviembre del año 2022

Lic. Horacio Rafael Miranda Ríos
Tutor de seminario de graduación

Resumen

En esta investigación dentro del marco de seminario de graduación hemos presentado el tema administración y como subtema desarrollo de habilidades gerenciales.

El objetivo general es comprender el desarrollo de habilidades gerenciales como elemento determinante en una empresa y cómo influyen en el equipo de trabajo para que estos velen por el buen desempeño de la organización. La realización de este trabajo es para profundizar los conocimientos acerca de las habilidades gerenciales y la importancia de la habilidad de generar y manipular ideas la cual es la tarea de los grandes líderes, la necesidad de esta yace en las nuevas condiciones internas y externas de la organización.

Por otra parte, la metodología empleada en este informe son las investigaciones realizadas en diferentes fuentes bibliográficas de diversos autores y sitios web, basándonos en las normativas de seminario de graduación en (UNAN Managua) de igual forma aplicando normas APA de sexta edición javeriano, reglamento en el departamento de administración de empresas, con rubricas que nos facilitó el docente Horacio Rafael Miranda Ríos, sirviendo como una guía metodológica para las generaciones futuras.

Introducción

En el presente trabajo de investigación bibliográfica para seminario de graduación se expone como tema La administración y como subtema el desarrollo de habilidades gerenciales.

Tiene como objetivo general comprender el desarrollo de habilidades gerenciales como elemento determinante en una empresa y cómo influyen en el equipo de trabajo para que estos velen por el buen desempeño de la organización. Este informe está conformado por cuatro capítulos estructurados de la siguiente manera: El capítulo uno: Metodología de análisis de problemas y método de casos, conceptos, identificación de problemas entorno político y social, entorno económico y jurídico, entorno internacional, tecnología y cultura en las organizaciones, desarrollo y evaluación de cursos de acción, aplicación de los modelos mentales en las empresas revisión y análisis de casos de empresas publicados para fines didácticos.

Capitulo dos: Motivación (mentor-coaching), breve descripción de motivación organizacional, coaching (mentoring) y su aplicación en el desarrollo de los colaboradores, variables que determinan la motivación en el centro de trabajo, características individuales, características del puesto de trabajo, características de la situación laboral, bases para el pago por méritos en el desempeño individual, méritos en el desempeño grupal y organizacional.

Capitulo tres: Dirección de reuniones productiva y comunicación, competencias e inteligencia emocional, administración efectiva del tiempo, comunicación, proceso de comunicación interactiva, comunicación interna y externa de la organización, distintas formas de comunicación.

Capitulo cuatro: Equipos y liderazgo (facilitador/conductor de equipos de trabajo), equipos y la eficacia organizacional, tipos básicos de equipos, formación y desarrollo de grupos, equipos más prominentes en las organizaciones actuales.

Capitulo tres: Dirección de reuniones productiva y comunicación, Competencias e inteligencia emocional, administración efectiva del tiempo, comunicación, proceso de comunicación interactiva, comunicación interna y externa de la organización, distintas formas de comunicación, Tecnología de información.

Capitulo cuatro: equipos y liderazgo (facilitador/conductor de equipos de trabajo), equipos y la eficacia organizacional, tipos básicos de equipos, formación y desarrollo de grupos, equipos más prominentes en las organizaciones actuales.

Justificación

En el aspecto teórico, la presente investigación bibliográfica ha permitido reforzar conocimientos teóricos acerca del desarrollo de las habilidades gerenciales en cada etapa de conocimientos adquiridos desarrollado en las temáticas del entorno y procedimientos.

El aspecto práctico es para expresar la importancia que tiene el desarrollo de habilidades gerenciales en las empresas, principalmente en las áreas donde se requieren personas capaces de gerencia de manera hábil y servirá como herramienta de apoyo a las empresas que aún no ejercen o ponen en práctica dichas habilidades lo cual permitirá el mejoramiento en el área mencionada.

En cuanto al aspecto metodológico, esta investigación documental será de gran aporte para todos aquellos investigadores del área administrativa con fines de desarrollar sus conocimientos en el área gerencial, así como también a todos aquellos profesionales investigadores y estrategias que trabajan en conjunto con la UNAN Managua en su proyecto de innovación abierta.

Por otra parte la metodología empleada en este informe son las revisiones secundarias de diferentes fuentes de diferentes autores y sitios web, es según normativas de seminario de graduación en (Unan Managua), así aplicando normas APA de sexta edición Javeriano, reglamentado en el departamento de administración de empresas, con rubricas que nos facilitó el claustro docente, sirviendo como una guía metodológica para las distintas generaciones y diferente público en general para guía.

Objetivos

Objetivo general

Comprender el desarrollo de habilidades gerenciales a nivel organizacional y cómo influye en el equipo de trabajo para que estos velen por el buen desempeño de la organización.

Objetivos específicos

1. Describir la metodología de análisis de problemas y método de casos a través de su entorno organizacional para un mejor desempeño gerencial.
2. Señalar la motivación a través de características que permiten el buen desarrollo de los colaboradores y obtener los objetivos empresariales
3. Indicar el proceso de dirección de reuniones productivas y de comunicación interna y externa de la organización para fluidez comunicativa.
4. Relacionar la formación y desarrollo de los equipos que permite confiar en las habilidades y experiencias de otros miembros para alcanzar algún objetivo.

Capítulo uno: Metodología de análisis de problemas y método de casos

¿Qué son las habilidades gerenciales? La metodología para el análisis y resolución de problemas, en los últimos años ha sido una excelente herramienta utilizada por las organizaciones para estandarizar el correcto seguimiento a los problemas reportados. Esta técnica de solución de problemas es usada con mucha frecuencia por profesionistas. Ya que es una herramienta de mejora continua en los productos y procesos. Estos se elaboran por un equipo de trabajo competente y siguiendo la metodología de análisis basados en evidencia objetiva. (Metodología para la solución de problemas, 2020)

1.1 Conceptos de metodologías organizacionales

Es el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos. Este es un enfoque sistemático y práctico que trae cambios de forma planificada. En otras palabras, es un cambio planificado. El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo que tal vez no sea considerado una solución o un remedio sencillos, en especial uno temporal que no tenga éxito en tratar problemas subyacentes. Por el contrario, está diseñado para mejorar la solución de problemas y el proceso de renovación de una empresa a través de la gestión y la cultura efectivas.

El proceso de desarrollo organizacional es muy importante, tanto interna como externa. En términos de un ambiente externo, tiene el objetivo de mejorar la habilidad de una empresa de responder o adaptarse a los cambios con efectividad. Respecto del ambiente interno, tiene el fin de incrementar la capacidad de los empleados, la mejora de los recursos humanos y de los sistemas de comunicación.

Es un enfoque a largo plazo que no solo tiene el objetivo de incrementar el desempeño de la empresa, sino también mejorar la satisfacción de los empleados. Por un lado, el cambio sistemático permite a toda la empresa desempeñarse de una forma esperada, por otro lado, trabaja con los empleados respecto de cómo pueden adaptarse a los cambios impuestos.

El método es lo que facilita el cambio y el desarrollo en términos de tecnología, procesos y estructuras, mientras se tiene previsto la efectividad y la eficiencia de todo el negocio. En consecuencia, lidia con la mejora del desempeño y la salud generales de la empresa para producir mejores resultados. (Gerentes escuela post grado, 2016)

Las organizaciones no son un fenómeno moderno; podemos encontrar antecedentes en la historia de las civilizaciones y en las grandes obras de cada civilización, que muestran como colectivamente se han logrado unir los esfuerzos de un conjunto de personas para la consecución de un trabajo colectivo. Estas tareas poseían algún grado de división del trabajo y de líneas de autoridad y responsabilidad, es decir, había personas cuya función era la de conducir a este grupo social para alcanzar el objetivo.

La organización existe para cumplir con un conjunto de necesidades que se han definido para la organización. Cada miembro de la organización decide pertenecer a ella porque mediante su participación podrá cumplir con ciertos fines, que pueden o no coincidir con los de la organización. (Etkin, 1978).

Existirá entonces una organización planeada que responde a este principio de racionalidad, definida de acuerdo a cierta estructura que permite coordinar las capacidades humanas, los recursos técnicos y la información, para conseguir objetivos de conjunto. El elemento central que identifica a la organización como un esfuerzo planificado es su estructura formal, identificación de problemas y oportunidades en la organización.

En la primera fase del ciclo de vida del desarrollo de sistemas el analista tiene que ver con la identificación de problemas, oportunidades y objetivos. Esta etapa es crítica para el éxito del resto de proyecto, debido a que nadie quiere desperdiciar el tiempo subsecuente resolviendo el problema equivocado. La primera fase requiere que el analista observe honestamente lo que está sucediendo en un negocio. Luego, junto con los demás miembros de la organización, el analista hace resaltar los problemas. Frecuentemente estos ya han sido vistos por los demás, y son la razón por la cual el analista fue llamado inicialmente. Las personas involucradas en la primera fase son los usuarios, analistas y administradores de sistemas que coordinan el proyecto. Las actividades de esta fase consisten en entrevistas a los administradores de los usuarios, adquisición de nuevos conocimientos, estimación del alcance del proyecto y documentación de los resultados.

La salida de esta fase es un estudio de factibilidad que contiene una definición del problema y la suma de los objetivos.

Luego los administradores deben tomar una decisión para ver si continúan con el proyecto propuesto.

Identificar problemas organizativos es uno de los primeros pasos para mejorar los procesos de gestión y conseguir la satisfacción del cliente, retener a los empleados y obtener relaciones de negocios sólidas.

Los problemas organizativos tienen que ver muchas veces con la falta de información o información incompleta, los malos procedimientos (o la falta de ellos) y la ausencia de sistemas de control que ayuden a saber hacia dónde vamos y en qué lugar nos encontramos.

Todas las áreas de la empresa deben mantener una relación en armonía y buena comunicación. Por ejemplo, de nada sirve contar con departamentos de ventas y finanzas muy eficientes, si la logística es tan deficiente que el producto no llega a tiempo al punto de venta y a los clientes.

Debemos buscar el equilibrio en todas las funciones de la empresa, ya que todas las áreas están interrelacionadas y la falta de coordinación puede ocasionar cuellos de botella y serios problemas. (Especializado, 2018)

En el análisis del contexto organizacional se describe el entorno en el que la entidad debe cumplir su misión y las variables que determinan el grado de interdependencia y las interconexiones con los diferentes actores a partir de factores políticos, económicos, socio-culturales, ambientales, tecnológicos y legales, que permiten delimitar el alcance de los objetivos y las estrategias a largo, mediano y corto plazo. Dado que no todas las oportunidades representan el mismo impacto en términos de incrementar la capacidad de la institución para cumplir con los objetivos, se hace necesario evaluar la pertinencia de cada una de ellas para determinar si estas son necesarias de gestionar. (Metodología de solución de problemas, 2013)

1.2 Entorno político y social

La relación de las empresas con su entorno tiene una doble dirección: el entorno influye en las empresas y a su vez las empresas influyen en él. Debido al aumento tanto del número de empresas como de su tamaño, se han multiplicado los efectos de las empresas sobre la sociedad.

La responsabilidad social de las empresas no puede permanecer de espaldas a los efectos que ocasionan sobre la sociedad. Es por ello que en los últimos tiempos ha cobrado gran importancia el estudio de su responsabilidad social.

Responsabilidad social corporativa, compromiso de las empresas que hace que se preocupen no sólo por sus intereses económicos, sino también por la repercusión de sus actividades en el conjunto de la sociedad.

La razón de ser de este fenómeno se encuentra en las llamadas externalidades, que son repercusiones de la actividad empresarial que no están recogidas por el mercado.

Ejemplo: Si una fábrica contamina el agua de un río y como consecuencia no puede beberse, normalmente no paga por ello. Esto genera un coste social (el agua ha dejado de ser potable), pero a la empresa le sale gratis. La empresa debería asumir ese coste externo, invirtiendo en una tecnología más limpia.

La responsabilidad social es un fenómeno reciente que tiene lugar en los países desarrollados. Veamos las etapas de su implantación:

Primera etapa. Cumplimiento de la ley. Las empresas cumplen las obligaciones legales. Ejemplo. El reciclaje de residuos aumenta los costes de la empresa, porque no tienen más remedio que cumplir la ley. Otro ejemplo puede ser la reciente aprobación de la Ley de Igualdad que, entre otras medidas, ha fijado un permiso de paternidad de 15 días.

Segunda etapa. Reacción a las demandas de la sociedad: Las empresas ven las actuaciones en materia de responsabilidad social como una oportunidad de ganar prestigio ante sus clientes.

Tercera etapa. Conciencia social: Las empresas incorporan en su cultura valores sociales por convencimiento. Ejemplo. Las empresas están inmersas en una sociedad con unos valores determinados en los cuales deben participar, de igual forma que el ciudadano no puede olvidar su papel social cuando actúa como cliente. (Medrano, 2008, pág. 20)

1.3 Entorno Social

El entorno social se abordará desde el punto educativo, teniendo en cuenta que este permite la gestión del conocimiento, el cual genera un valor agregado a las personas que son más capacitadas, y de esta forma su nivel de ingreso o calidad de vida, por lo cual se entenderá que *entorno* es aquel espacio donde se genera el conocimiento de una u otra forma; algunos especialistas lo entienden, en otros términos: “la educación social tiene un sentido holístico, el de la educación integral y globalizadora de individuos y colectivos sociales a través de todos y cada uno de los entornos socioculturales donde los individuos interactúan”, es decir, que los espacios físicos donde se puede desarrollar la formación se pueden denominar entornos, centros de animación o de ocio, casas de cultura, teatros, museos, centros comunitarios, sin embargo, el autor afirma que también son: lo son los espacios comunitarios más o menos estructurados: barrios, comunidades indígenas, ciudades educadoras.

En los últimos años han aparecido nuevos espacios virtuales mediáticos en los que su ubicación espacio temporal no se encuentra tan claramente definida: medios de comunicación, nuevos movimientos sociales, Internet, incluso cada vez más la educación y la sociología deben prestar su atención a nuevos espacios para el consumo, el ocio, la comunicación, espacios carentes de una identidad local y cultural definida y que cada vez más están supliendo funciones tradicionales de aculturación, participación ciudadana, creación de un imaginario colectivo, estructuración de la comunicación y las interacciones sociales.

Con lo anterior, el entorno educativo se entenderá para este estudio según la definición de Viché (1991) “el espacio para la formación los diversos contextos donde se desarrolla la práctica educativa, tanto en su vertiente formal como en la no formal y la difusa” (especializado, 2018)

1.4 Entorno económico y jurídico

La aproximación económica hacia el estudio de la empresa se ha preocupado de tres grandes cuestiones ¿porque existe? ¿Cuál es su naturaleza? ¿Cuáles son sus límites? Estas, pues son las tres grandes cuestiones para cualquier objeto de estudio, que se sintetizan en la búsqueda de su razón de ser y los límites, la mayor o menor capacidad de respuesta a las cuestiones previas es lo que a la comunidad científica le permite discriminar entre paradigmas rivales, de acuerdo con el padre de la economía, Adam Smith, las empresas sirven para coordinar y motivar las actividades económicas de las personas.

Básicamente apunto que los mercados son un importante mecanismo que permite resolver los problemas de coordinación y de motivación que sirven de las independencias derivadas de la especialización y la división del trabajo.

A partir de ahí, la pregunta que se formuló el premio nobel de la economía, Ronal Coase, fue, si los mercados resuelven también dichos problemas ¿porque existen fórmulas de acción colectivas alternativas denominadas empresas? Así mismo Coase posteriormente sostuvo que incluso ante la inexistencia de mercados competitivos, la negociación directa libre y voluntaria entre las partes interdependientes, persiguiendo cada uno su propio interés, puede producir el mismo resultado de eficiencia económica y social que el mercado competitivo, por tanto por analogía, cabe formularse la cuestión siguiente: si las operaciones voluntarias entre las partes funcionan tan bien ¿ por qué utilizan las empresas para coordinar y motivar la actividad económica de un modo tan extenso como se hace la realidad? Recordando el trabajo de otro nobel de la economía Hebert Simon, el sistema económico actual, dada la profusión de organizaciones, debería denominarse economía de la organización en vez de economía de mercado.

La mayor parte de las transacciones del mundo avanzado actual se llevan a cabo a través de organizaciones denominadas empresas.

Esto es debido de acuerdo con otro galardonado con el nobel, Kennet Arrow, a los mercados son imperfectos o, en otros términos, a que existen los fallos del mercado, asimismo existirán fallos en la negociación voluntaria, motivados por razones de selección adversa y de riesgo moral.

Al enfrentarnos a la realidad viva que constituye la economía de la empresa, los diversos procesos de generación de su conocimiento, por un lado, van a venir determinados por la posición epidemiológica que tome el investigador y por otro van a depender de si la actividad de investigación se dirige a explorar o generar teoría o si la actividad investigadora se centra en contratar hipótesis. (Zazo, 2007, pág. 8)

1.5 Entorno internacional

La internacionalización es más que una expansión del negocio desde su mercado local hacia los mercados extranjeros. Llevar los productos al exterior no es algo que deba tomarse a la ligera o subestimar. De hecho, la internacionalización es un proceso que requiere convicción, compromiso y fuerza de voluntad.

La apuesta por el comercio internacional se ha visto reforzada los últimos años por la crisis económica, que ha empujado a las empresas y, sobre todo a las pymes, a buscar salida fuera de un mercado interno que se había desplomado.

La decisión de internacionalizarse es una de las estrategias que repercuten enormemente en cualquier marca, así como en todas las operaciones internas y externas y a su gestión.

Los empresarios, en la tendencia creciente de exportación, han visto que se trata de una senda de crecimiento que les está abriendo puertas. En este aspecto es interesante analizar por qué la exportación es una buena opción. (Bello, 2021)

1.6 Tecnología y cultura en las organizaciones

La sociedad se construye por medio de redes personales, de las compañías y las instituciones públicas y privadas, siendo estas el motor del crecimiento económico e intelectual en entornos específicos geográficos y culturales; teniendo en cuenta el uso que se hace de la telefonía móvil en los entornos familiar y rural y considerando el uso limitado de estos aparatos entre niños menores de cinco años; adicional a lo anterior y como lo mencionó Manuel Castells en el artículo *“El impacto de internet en la sociedad: una perspectiva global”*: “casi toda la humanidad está conectada, aunque con importantes diferencias en cuanto a ancho de banda, eficiencia y precio del servicio”.

Por ende, actualmente se puede asegurar que el internet es la tecnología decisiva de la era de la información, del mismo modo que el motor eléctrico fue el vector de la transformación tecnológica durante la era industrial al generar un aumento en la calidad de vida. Esta red global de redes informáticas, que actualmente operan sobre todo a través de plataformas de comunicaciones inalámbricas, nos proporciona la ubicuidad de una comunicación multimodal e interactiva en cualquier momento y libre de límites espaciales (Castells, 2013).

Con base en estudios realizado por Martin Hilbert en *Science*, en 2010, se determinó que el 95 % de toda la información existente en el planeta está digitalizada y en su mayor parte accesible por medio del internet y otras redes informáticas. Así mismo se postula en dicho estudio que las personas más sociables son las que más utilizan internet, y cuanto más usan internet los individuos, más aumentan su sociabilidad dentro y fuera de la red o entorno, su responsabilidad cívica y la intensidad de sus relaciones con familiares y amigos.

(Metodología de solución de problemas, 2013)

1.7 Desarrollo y evaluación de cursos de acción.

Los gerentes, administradores, supervisores y jefes de una organización tienen la labor de hacer que las cosas sucedan, toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades para poder alcanzar metas. Son los responsables del diseño de la estructura, dirigen y controlan actividades y capitales, sobre todo guían al recurso más importante, las personas.

Algunas veces es necesario detenerse y replantearse el camino, el ¿Por qué?, pero sobre todo el ¿Cómo? llegar a los objetivos, ser competitivos y tener una visión global del negocio que los haga capaces de afrontar más retos.

El director de un equipo debe estar preparado para manejar en forma eficaz la comunicación con el cliente interno y externo de manera empática y orientada siempre hacia el logro de los objetivos, toma de decisiones y solución de problemas. Es también la misión de un líder el influir positivamente en sus colaboradores y para desarrollar el equipo de trabajo de alto desempeño y comprometido que la empresa necesita para llegar al logro exitoso de objetivos. El no conocer las habilidades y competencias necesarias para realizar esta labor, puede convertirse en un grave problema de gestión y acción. (Castillo, 2006)

1.8 Aplicación de los modelos mentales en las empresas

Los modelos mentales hacen referencia a los modos de pensar que nos ayudan a ver y hacer mejor las cosas, esquemas laborales con múltiples aristas que nos brindan un amplio panorama de cualquier situación y sus posibles soluciones. De este modo, se pueden definir como formas de pensar que nacen de varias disciplinas. Yendo de la física hasta la psicología, historia, física o incluso, las matemáticas. Aprender varias clases de modelos mentales implica que podremos analizar una situación desde múltiples perspectivas, pudiendo observar todos sus vértices y las partes que son invisibles para muchos. Podremos pensar y analizar profundamente y ser más efectivos en nuestras conclusiones.

Importancia de los modelos mentales:

Los modelos mentales son importantes para los gerentes y ejecutivos de una empresa, puesto que, afectan la forma en la que asimilamos la información y cómo reaccionaremos a la que nos rodea.

Esencialmente, los líderes empresariales necesitan comprender por qué piensan de cierta manera y por qué se comportan o reaccionan de un modo particular en determinadas situaciones y de esta forma, podamos responder efectivamente ante una emergencia, mejorando nuestra capacidad de elección y así optimizar nuestra habilidad de dirigir la atención y centrarnos en el estímulo ideal para solventar cualquier clase y grado de inconveniente que se nos presente.

Además de impactar en el comportamiento y razonamiento del liderazgo, esta herramienta también contribuye en los resultados de la compañía. Esto significa que el éxito del negocio podría verse afectado por el modelo mental de un buen líder adicionalmente, un modelo incorrecto podría representar un obstáculo con respecto a una necesidad de cambio en la organización. ¿Cómo los modelos mentales afectan un negocio?

Las prácticas de negocios están basadas en modelos mentales comunes relacionados con la competencia y el trabajo continuo para cumplir con los objetivos empresariales. Realizar inversiones y desarrollo de estrategias inteligentes basadas en la inteligencia empresarial está relacionado con el modelo mental de un líder.

Por ejemplo, muchos gerentes empresariales se centran en la eficiencia, lo que los lleva a trabajar en el progreso de los múltiples procesos empresariales de la organización, lo cual, busca reducir los costos de la organización, fortalecimiento de operaciones en términos de fabricación o desarrollo de productos.

Asimismo, pueden estar dirigidos para los departamentos de marketing y comunicaciones, ventas o contabilidad.

En efecto, se logra mejorar la competitividad empresarial mediante la elaboración de un producto de mejor calidad o incluso, aumentando los márgenes de ganancia en las ventas para reducir los precios con el tiempo.

Invertir capital en empleados bien capacitados impulsa las ventas de tu empresa y reduce los costos generales.

Al desarrollar una fuerza laboral más dedicada y hábil, obtendrás como resultado una mayor eficiencia, un excelente servicio al cliente y una disminución en la rotación.

Por lo tanto, en vez de reducir la fuerza laboral o los salarios, generalmente es más útil trabajar en el personal y empleados para identificar las deficiencias y solucionarlas.

Modelos mentales para innovar tu fuerza laboral:

1. Modelo de integración

De acuerdo con el artículo publicado en Forbes, por Steve Denning, tener un ambiente laboral nivelado entre gerentes, ejecutivos y empleados puede conducir al éxito laboral. Se debe alentar a los empleados para que provean sugerencias y hagan comentarios para impulsar la productividad en su sector y, con esto, las ganancias generales.

Asimismo, debe otorgarles responsabilidades a los trabajadores y que sean capaces de crear un plan de negocios cuando gasten dinero y los respectivos cálculos para el tiempo estimado del retorno de la inversión.

Esto les dará autonomía y eficacia en sus labores.

2. Modelo 80/20

En los modelos mentales 80/20% se espera que los trabajadores sigan con los métodos de gestión convencionales y los criterios de tradicionales de liderazgo un 80% de su tiempo.

El último 20% del período laboral estará exento de los anteriores, colocando a los trabajadores en un campo abierto dándoles posibilidades para innovar, inventar y, principalmente, experimentar con los procesos de gestión para que opinen sobre posibles soluciones a problemas detectados.

Al permitir que esto suceda, las empresas tendrán trabajadores más alegres y con un mayor sentido de pertenencia, incrementando potencialmente los beneficios extraordinarios de la organización. (Gómez, 2012)

1.9 Revisión y análisis de casos de empresas publicadas para fines didácticos.

Cuando hablamos de procesos de selección de personal es bastante común que existan sesgos o modelos mentales que se disparan en el selector de personal, sobre todo cuando no son profesionales formados para ello.

Para evitar el "efecto halo", se requiere mucha objetividad, decisiones basadas en hechos y no en opiniones y evitar los encasillamientos por primeras apariencias, prejuicios o apreciaciones favorables o desfavorables.

¿Qué es el efecto halo?

El psicólogo Edward Thorndike, uno de los pioneros de la psicología del aprendizaje, estudió el efecto "halo" en 1920 y observó que los líderes que él comandaba eran menos objetivos de lo que creían, ya que ciertas características positivas o negativas de personalidad, al evaluar a una persona, espejaban otros aspectos de la personalidad que no lo eran. "Un sólo rasgo de la persona terminaba definiendo toda su personalidad"

Impulsar continuamente la innovación: Como su nombre lo indica, las compañías que aplican este modelo buscan la innovación continua, creando constantemente nuevos productos y mejorarlos año tras año, aumentando la fidelidad de los clientes con su marca; manteniendo altas ganancias y a los accionistas satisfechos.

En lugar de dedicar el 20% del tiempo, como el modelo anterior, las empresas dedican el 100% a centrarse en este aspecto. ¡La experimentación constante se convierte en un aspecto clave!

Además, aporta más dinero al negocio, manteniendo a la empresa en la cúspide del mercado y alejado de sus competidores. (Engidanos, 2017)

2 Capítulo dos: Motivación (mentor-coaching)

El coaching es una nueva metodología que se está utilizando hoy en día en todas las actividades diarias del ser humano, es una relación cercana de jefes y subalternos, donde existe la comprensión, el apoyo, y el acompañamiento en cada una de las labores que se realizan. Esta relación permite que se dé un acompañamiento para el mejoramiento de la actuación frente a las competencias generales del individuo, buscando mayor eficacia. El coaching incluye un estilo de liderazgo para que tanto individuos, como organizaciones, mejoren el desempeño y su talento. En donde la motivación juega un papel esencial siendo esta el impulso para un buen resultado. (Natalia Ramírez Solórzano, 2007)

2.1 Breve descripción de motivación organizacional

Esta parte está dedicada a la motivación para el trabajo en las organizaciones. Varias razones explican por qué las personas tienen desempeños diferentes. La diversidad genera diferentes pautas de comportamiento y éstas casi siempre están relacionadas con necesidades y metas. Se han utilizado muchas variables para tratar de explicar las diferencias en el desempeño de las personas, como las habilidades y las competencias, las recompensas intrínsecas y las extrínsecas, el nivel de aspiraciones, etc. (Chiavenato, 2009)

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del Comportamiento organizacional (CO). A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas.

Otros señalan metas a alcanzar. Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas. Las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir así: Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.

El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.

La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.

Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano (Chiavenato, 2017)

2.1.1 Características generales

El curso es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona).

La intensidad es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.

La persistencia es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo. (Chiavenato, 2009)

2.2 Diversidad creciente en el trabajo y en la sociedad

Existen innumerables definiciones de la diversidad, pero todas ellas tienen en común lo siguiente:

1. Valorar las cualidades humanas distintas de las propias, que se manifiestan en otros individuos y grupos.
2. Centrarse en un conjunto de cualidades más amplio que las de etnia, género, etc.
3. Fomentar lugares de trabajo que respeten e integren las diferencias.
4. Reconocer las contribuciones singulares que puede aportar cada individuo. Se entiende por diversidad los perfiles que diferencian a las personas y que tienen un impacto en el comportamiento grupal. Hay diversidades visibles y diversidades no visibles que deben gestionarse para potenciar su contribución y reducir conflictos.

Las diferencias visibles pueden incluir el sexo, la edad, la etnia, la discapacidad, etc., y las diferencias invisibles pueden ser la nacionalidad, la cultura, la religión, la personalidad, los hobbies, la educación, la antigüedad, etc. Las diversidades no visibles son mayores generadoras de conflicto.

Empresas que ponen en marcha estrategias de diversidad dicen que tienen un impacto positivo en el negocio por las siguientes razones:

1. Potencia el cambio cultural.
2. Responden a las normativas de antidiscriminación.
3. Mejoran la mezcla de la fuerza laboral y aumentan la eficacia empresarial.
4. Incrementan las oportunidades de mercado.
5. Generan ventaja competitiva en el mercado.
6. El cambio de la fuerza laboral es el reflejo de los clientes, quienes a su vez son el reflejo de sus proveedores.
7. Realzan la imagen corporativa. (gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa, 2018)

2.2.1 Diversidad demográfica

Son atributos primarios, básicos del ser humano (la edad, el género, la nacionalidad).

Pueden ser inmutables, que no pueden ser cambiados o reconducidos por la persona, como el país de procedencia o los años que tiene. Y hay otros que pueden cambiar y describen la evolución y bagaje de los individuos: nivel educativo, tipo de formación, experiencia, áreas y funciones que ha desempeñado en su sector. (Hernández, 2020)

2.2.2 Diversidad del capital humano dentro de la organización

Este tipo de heterogeneidad no es tan visible y presenta efectos significativos y más intensos a nivel laboral que el anterior.

Hablamos de las diferencias entre los trabajadores, es decir, sus valores, conocimientos, habilidades y destrezas, donde reside su valor y potencial para la empresa.

Al tener diversidad en la empresa no solo se fomenta la inclusión en las dinámicas laborales y una mayor riqueza personal y profesional, sino que también se contribuye a fomentar conductas positivas más allá de los espacios laborales. (Hernández, 2020)

2.2.3 Beneficios empresariales

Aunque parezca obvio, no siempre se tiene en cuenta: al conformar grupos de trabajo diversos, con personas provenientes de distintas comunidades, con amplitud de intereses e ideas, se nutre los procesos y las relaciones humanas que se generan durante la jornada laboral.

De esa forma es más sencillo dar con enfoques únicos, perspectivas que antes no se tenían en cuenta y que actualmente pueden funcionar según tal o cual producto o concepto. De ahí la importancia de fomentar políticas de diversidad en las empresas.

1. Creatividad para la diversidad en el trabajo, los intereses, gustos, preferencias y condiciones de cada persona también influyen en su visión del mundo. Al lograr incluir esa mirada a los sistemas laborales se fomenta la creatividad en distintas etapas.

2. Cuando los grupos de trabajo se componen por personas con similares líneas de pensamiento, se llegarán a conclusiones y conceptos similares; en cambio, si se amplía este margen, florecerán ideas distintas a las comunes.

3. La creatividad y las nuevas ideas repercuten directamente en el rendimiento laboral de los empleados. Tras surgir nuevos enfoques y propuestas, las personas suelen verse motivadas a desarrollarlas.

4. La amplitud de perspectivas mediante la diversidad en los grupos de trabajo hace que las lluvias de ideas sean mucho más relevantes que en aquellos en los que prima un perfil similar de empleado.

Mejoras en el rendimiento.

Cuando las personas se sienten cómodas en sus espacios de trabajo, se sienten más tranquilas y seguras. Si desde la organización, a través de políticas de diversidad, se les integra de mejor forma a los círculos y dinámicas de trabajo, las personas no solo se sentirán en mejores condiciones para cumplir con sus tareas; también se fomentará el compromiso y el sentido de pertenencia.

5. La buena reputación de una organización se difunde con facilidad. Si esta está basada en políticas de diversidad, en la inclusión y desarrollo de valores positivos dentro de la empresa, los empleados que forman parte de ella se sentirán orgullosos de pertenecer y se generará interés en aquellos que no son empleados de la compañía.

A su vez, potenciales clientes, al ser conscientes de estos aspectos, es probable que se interesen aún más en trabajar con la empresa.

Diferenciarse, una virtud al integrar personas con diferentes intereses, preocupaciones y condiciones, las empresas se nutren de todos estos aspectos para dar con una visión particular en relación con distintos asuntos. ¿Qué aporta esto en relación con otras organizaciones? Un factor diferencial.

La compañía pensará de una manera distinta a su competencia, podrá ofrecer un enfoque especial dentro de su campo de trabajo. (Hernández, 2020)

2.2.4 Ideas para favorecer la diversidad en el trabajo.

Es muy común que muchos candidatos se aparten de las búsquedas laborales por no cumplir con más de la mitad de los requisitos, en especial si se trata de aspectos formales.

Sin embargo, si el sistema de reclutamiento y selección se enfoca en los resultados que se quieren lograr, será mucho más sencillo dar con personas mediante las cuales fomentar la diversidad en la organización.

Evitar los sesgos en el proceso de captación: Al contar con un sistema automatizado de reclutamiento y selección, la compañía se libra de posibles sesgos o prejuicios por parte del personal de recursos humanos. Al minimizar su influencia, se da relevancia a las capacidades y necesidades de la compañía antes que a otros aspectos.

Fomentar la diversidad en el trabajo con el ejemplo: A través de enseñanzas, testimonios y ejemplos concretos se puede familiarizar al resto de los empleados con las políticas de diversidad que la compañía desea desarrollar. Otra manera es considerar su voz dentro de este proceso, apoyándose en un sistema de encuestas mediante el cual solicitar su opinión en este sentido.

1. Integración es equivalente a celebración hay distintas fechas vinculadas con diversas minorías a través de las cuales se puede tender puentes con ellas o fomentar la inclusión en el ambiente de trabajo.

2. Mediante estos eventos, celebraciones, encuentros o jornadas especiales con estas comunidades o durante días puntuales se logra ese objetivo, desarrollar consciencia en relación con el valor de la diversidad en la empresa.

Formación para la diversidad en el trabajo las compañías pueden apoyarse en distintas herramientas para establecer canales de comunicación y trabajo mediante los cuales fomentar la inclusión y la diversidad en la empresa. Plataformas como Slack o YouTube pueden funcionar, entre otras.

Es posible que, para mayor provecho de este canal, sea necesario contar con un sistema de gestión de formación para el personal. De esa manera será mucho más sencillo que manejen la nueva herramienta. (Gestión del talento, párrafo 31 al 39)

2.3 Coaching (mentoring) y su aplicación en el desarrollo de los colaboradores

Uno de los dilemas que tienen las empresas con relación a sus colaboradores es si invertir o no en sesiones de Coaching para potenciar cualquier habilidad que les falte desarrollar, o impulsarlos a una posición más retadora dentro de la organización.

Según la International Coaching Federation “el coaching profesional se fundamenta en una asociación con clientes en un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional”.

Cada sesión de coaching es una oportunidad, ya que el cliente es el que plantea temas que quiera desarrollar o lograr. Se inicia con la declaración de un quiebre y es a través de preguntas poderosas lo que nos permite crear un contexto y profundizar.

El coaching empresarial ayuda a las organizaciones a desplegar el potencial de las personas y equipos, generando una profunda transformación donde se consigue que vean las cosas desde otras perspectivas, aumenten el compromiso y la responsabilidad, obteniendo mejores resultados.

La forma de intervenir del coaching en organizaciones se enfoca más a desafíos adaptativos (forma de trabajo, responsabilidad, relaciones entre los equipos de trabajo, liderazgo, entre otros).

Algunos de los beneficios del coaching para las empresas es el empoderamiento de los miembros del equipo para que sean una mejor versión de sí mismos, ayuda a desarrollar el potencial y alcanzar metas significativas, a conectarse con su creatividad y a desarrollar las competencias, mejorar las habilidades de gestión y de liderazgo. Otros beneficios son: mejorar la autoconfianza y habilidades de comunicación, incrementar la productividad, optimizar el desempeño y del equipo, mejorar las estrategias para gerenciar, crear oportunidades para crecer profesionalmente y acelerar el proceso de adaptación a un nuevo rol. (Velez, 2021)

2.3.1 Concepto de coaching (mentoring)

El coaching es un conjunto de herramientas orientado al logro de metas. Es muy eficaz porque trabaja sobre un análisis preciso de cuál es la meta que se quiere alcanzar, cuál es la situación presente y qué hace falta para alcanzar la meta. Viendo el avance producido en el campo del deporte, los expertos decidieron trasladar las enseñanzas obtenidas al mundo de la empresa.

El coaching desembarcó como disciplina de desarrollo profesional en los años 80 y, desde entonces, se practica como herramienta habitual de mejora en miles de organizaciones de todo el mundo.

El coaching ejecutivo se convierte así en una fórmula eficaz para resolver necesidades de transformación individual en el seno de las empresas y se ha desarrollado también en la modalidad de coaching de organizaciones y sistemas que permite aplicar los métodos del coaching en trabajo con equipos y organizaciones que deben superar retos muy exigentes. (Vicente, 2013)

2.3.2 Cuando aplicar coaching (mentoring)

El coaching se aplica en un contexto de transformación y debe partir de la necesidad o de la voluntad de querer alcanzar una meta determinada. También es necesario conocer cuál es la situación de partida con la mayor precisión posible. En muchas ocasiones, tanto la meta como el origen son difusos: el participante siente una necesidad de cambio, pero no tiene explícitamente claro qué es lo que quiere cambiar o en qué dirección quiere hacerlo, o no conoce con exactitud cuál es la situación presente y que insatisfacciones le producen. (gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa, 2018)

2.4 Variables que determinan la motivación en el centro de trabajo

La motivación es un elemento que influye en el comportamiento de las personas, existen dos clases de motivación: extrínseca son las que las personas se mueven por un factor externo a ellas, y la intrínseca son cuando las personas se mueven porque desean y nacen hacerlas por ellas mismas, porque quieren hacerlo.

Las personas motivadas generan creatividad, competitividad, productividad, compromiso, estabilidad, resultados óptimos en la organización, y la falta de motivación puede producir rotación de personal, entre otras manifestaciones. Para la identificación de los factores motivacionales que inciden en la Rotación de personal se empleó una encuesta que fue adaptada con la teoría de Herzberg y, con los resultados obtenidos, se propuso directrices de mejora para la motivación del personal.

Una vez identificado el factor motivacional, se propuso directrices encaminados al enriquecimiento del trabajo; Se formuló directrices de mejora para los factores de logro, reconocimiento, responsabilidad, calidad de supervisión, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales. (Silva, 2019)

2.4.1 Ambiente laboral

En una investigación sobre CLIMA LABORAL lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de trabajo en que se encuentran.

Esta calidad por último influirá en el rendimiento del desempeño y por lo tanto en los resultados económicos como de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto de EMPRESA y la permanencia estable, productiva y saludable de la gente.

El hecho de que el Clima Laboral se convierta en una fortaleza o en una debilidad, dependerá mucho de la actitud de los jefes, quienes deben de constituirse en los motivadores permanentes de sus colaboradores, debe de preocuparse por el bienestar de ellos. Los jefes deben de ser vistos por los empleados como sus maestros, lo que implica que deben de propiciar el trabajo en equipo, desarrollando relaciones de empatía con sus colaboradores, asimismo debe de demostrar en su

actuar diario autoconfianza y estabilidad emocional, debe de ejercer un liderazgo participativo, en pocas palabras es el tipo de jefe que proporciona un excelente clima de trabajo y puede generar un equipo de personas motivadas. (VASQUEZ, 2013)

2.4.2 Condiciones laborales

Es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y si está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro en trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente.

El comportamiento organizacional, según Robbins (2004), es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones. Molina (2011), menciona que el comportamiento organizacional es el factor del cual se deriva el clima laboral.

El comportamiento organizacional, implica los siguientes aspectos; estructura organizacional, motivación, compromiso organizacional, poder, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Las motivaciones varían de acuerdo a cada individuo, por lo que se producen distintos patrones de conducta. A pesar de las diferencias que se pueden producir entre un individuo y otro, el proceso que provoca y activa los impulsos y las conductas es semejante. Existe causalidad en la conducta, provocada por estímulos externos o internos; la conducta es motivada, o sea, en todo comportamiento existe un impulso o necesidad, que sirven para designar los motivos y la conducta está orientada hacia objetivos, en toda conducta existe una finalidad por cumplir. (Vergara, 2020)

2.5 Falta de comunicación entre la empresa y sus colaboradores

Desde sus orígenes, la empresa ha sido definida como un conjunto de actividades con el fin de colocar o vender en ciertos mercados una gama más o menos amplia de productos o servicios. Basándonos en esta definición, entendemos que detrás de todas las decisiones que cualquier empresa ha podido tomar en un momento dado ha prevalecido siempre un interés económico, y por consiguiente, ganancial. Ventura (2000: 5) señala que quizás por este motivo la empresa, a lo largo de este tiempo, ha sido tan criticada o cuestionada en tantas ocasiones: “Cabe preguntarnos, obviando explícitamente todo juicio de valor, si la empresa puede ser puesta en entredicho considerando únicamente sus objetivos y planteamientos. Es decir, si su posición puede ser validada por la sociedad aceptando su cometido, aunque venga formulado en lenguaje económico.

Entiendo imprescindible esta reflexión inicial ya que tradicionalmente, la empresa ha tenido, de uno u otro modo, un cierto rechazo social. Se ha cuestionado su papel, sus aportaciones, sus finalidades e incluso se le ha llegado a considerar como un elemento antagónico al ser humano, éste en tanto que trabajador.

Por tanto, observamos que, a la empresa, cuya única finalidad, en sus albores, era proporcionar a la sociedad unos bienes o servicios garantizando de la mejor manera posible, la cantidad, la calidad y el precio, se le empiezan a plantear otro tipo de demandas y exigencias que van más allá del mundo económico. La empresa debe responder a una demanda social producida por un cambio de valores y percepciones sociales y por el impacto de los medios de comunicación. Fernández (1988: 21) denomina a este fenómeno, la presión social sobre la empresa, y la califica como: una serie de demandas ejercidas por la Sociedad, de una forma más o menos concreta (...) Se manifiesta tanto individual como colectivamente, a través de diferentes estructuras sociales, y está en el ambiente social, adjetivando el comportamiento de la Sociedad en sus dimensiones económicas.

Esta situación percibida por la empresa, le obliga a reestructurar sus políticas de actuación, adoptando posturas que tengan en cuenta los datos objetivos sobre la realidad social. De esta manera, la empresa pasa de poseer un status de empresa-productora de bienes de consumo, es decir cumplir meramente con sus funciones productivas, a convertirse en una empresa-emisora de mensajes, debido a que la sociedad comienza, como se dice popularmente, a pedirle cuentas, sobre lo que hace, por qué lo hace y cómo lo hace. La empresa deberá ser respetuosa con el interés general y con las demandas sociales que ante todo reclaman una mayor calidad de vida. No tiene más remedio que presentarse desde este momento como un lugar abierto y receptivo hacia el exterior.

Existe la consideración de que las empresas deben ser transparentes en su funcionamiento con la sociedad, puesto que ha sido ésta la que ha permitido a las empresas obtener beneficios. La manera de retribuir a la sociedad adoptaría la forma de transparencia y responsabilidad unida a la buena imagen.

(Jiménez, 2017)

2.6 Características individuales

Durante las últimas décadas, las personas en el campo gerencial se han visto comprometidas en la búsqueda de una “mejor” acción gerencial. Sin embargo, la evidencia de esta búsqueda, muestra que no existe solamente un estilo único que sirva para todos los fines, por cuanto los gerentes exitosos son aquellos capaces de adaptar su conducta para satisfacer su pronta y única solución.

En el Estado Zulia, según Fernández, A. (2000) uno de los problemas más frecuentes, es motivar al personal, a través de constantes remuneraciones y contrataciones colectivas, sin considerar la individualidad de cada empleado o lo que realmente le motiva. Se da el caso de los trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, con aptitudes especiales y conocimientos en la tarea o el oficio, pero, sin embargo, éstos no tienen un alto desempeño ni un rendimiento laboral eficiente.

En este contexto, la realidad del estilo gerencial de los directores y la motivación laboral de los docentes de las instituciones básicas nacionales del municipio Miranda, pareciera presentarse un desfase entre lo ofrecido por los directores y lo esperado por los docentes, ya que se vislumbra falta de identificación con la institución, frecuentes conflictos en las interrelaciones personales con los compañeros de trabajo, lo cual se refleja en el deterioro de los servicios que prestan las instituciones educativas a las comunidades adyacentes. Asimismo, la motivación laboral, pareciera verse perturbada por factores de la dinámica organizacional, entre los cuales las investigadoras han observado posturas gerenciales tradicionales, dificultades para trabajar en equipo, exigencias burocráticas administrativas, falta de apoyo pedagógico, conflictos internos, falta de identidad organizacional.

En tal sentido, que el estilo gerencial del director pareciera repercutir en la motivación laboral del docente. De igual forma, se percibe inexistencia de ciertos elementos como cursos de desarrollo, reconocimientos, manifiestos en la ejecución de tareas, entre otros, lo que puede estar influyendo en el nivel de desempeño laboral de los docentes como consecuencia de su desmotivación. Sobre este particular, se percibe desinterés por parte del personal directivo de las escuelas en estudio, sobre logros alcanzados, metas cumplidas; así como, estudios dirigidos a relacionar la motivación del personal docente con la evaluación del estilo gerencial del director. Por consiguiente, es necesario determinar los estilos gerenciales mostrados en estos planteles, si son autócratas, o más dados a ser democráticos, los que no ejercen ningún tipo de control en los docentes, dejando que ellos decidan, está el visionario que proporciona una panorámica en la cual se puede evaluar el uso permanente del poder compartido.

Dependiendo del estilo gerencial aplicado por los directores, se verá relacionado en la repercusión que pueda ejercer en sus docentes. Ante estos señalamientos, es importante considerar que, la motivación es un factor que debe interesar a todo gerente, sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y por ende el cumplimiento de los objetivos de la institución.

En esa dinámica cuando la motivación laboral de los docentes, se Constituye en un elemento integrador y generador de otras acciones que conllevan al éxito organizacional, le corresponde al gerente educativo asumir un estilo gerencial para apoyar sus procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios, en la organización propiciando cambios con la finalidad de crear condiciones de trabajo ideales, orientados hacia los logros de los objetivos previstos por toda la comunidad.

El estilo gerencial, es el comportamiento y capacidad del director para direccionar, tomar decisiones y tener capacidad para sumar los recursos humanos, lo cual exige aprovechar la participación de todos los miembros de la organización, aprovechando su experiencia y creatividad para resolver los problemas que surjan en la institución. De este modo, Robbins, S (2006), recalcan que, “los estilos gerenciales determinan cuando las personas participan en hacer los cambios, lo aceptarán con más facilidad” (p. 144)

Es decir, que los estilos del gerente educativo, son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad, su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales, sino por los resultados que alcanzan, tiene la responsabilidad de escoger y aplicar los métodos o técnicas que sean más apropiadas a una situación determinada.

Según, Davis y Newstrom (2005), definen el estilo de liderazgo como “el conjunto de acciones realizadas por el gerente a fin de influir en los demás, traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos para promover el funcionamiento de la organización” (p.168).

Actualmente ante la realidad de escenarios muy competitivos se requiere que el gerente educativo exhiba actitudes y aptitudes para motivar a los empleados en función a los objetivos que se quiera alcanzar, seguidos por políticas, normas, visión y misión de la organización. Al respecto Bounds y Woods (1999), expresa que el estilo gerencial es el proceso para influir en las personas a fin de que quieran trabajar con usted y las organizaciones para alcanzar objetivos.

De igual forma para empezar a desarrollar un sistema de desarrollo gerencial, el director necesita convencer a su personal, para que se unan hacia el logro del futuro deseado, que parte del proceso de la planificación y organización todo esto dependerá primordialmente de los valores, del estilo de dirigir y las relaciones interpersonales dentro de la institución. Las teorías y enfoques que son tomados en cuenta, explican los estilos gerenciales específicos que resultan de relevancia para el estudio. La relación entre el estilo gerencial y desempeño laboral del docente, se fundamenta en la teoría sobre la conducta presentada por Blake y Mouton (1999), para definir los estilos de liderazgo como: “La rejilla o grid gerencial porque además de capacitar a los gerentes permite identificar las diversas combinaciones de estilos gerenciales” (Alvarado Silva, 2016)

2.7 Características de la situación laboral.

El mercado laboral nicaragüense ha experimentado importantes cambios demográficos en los últimos años: la presencia de un elevado porcentaje (62 por ciento) de población en edad activa (entre 15 y 64 años de edad), la reducción de la tasa de natalidad y la de dependencia económica, y el aumento de la población adulta mayor (65 años y más). Esto, junto a sus características estructurales como la segmentación y la informalidad, conforma una situación compleja para la inserción laboral de la población, especialmente de las mujeres quienes, además, han sido históricamente discriminadas por la sociedad patriarcal, igual que ocurre en todo el planeta.

Ejemplo de esta discriminación es el hecho de que, a pesar de que las mujeres nicaragüenses han aumentado sus niveles de escolaridad desde los años 90, tienen menor participación que el hombre en el mercado laboral y reciben ingresos inferiores.

Igualmente describe las brechas de ingresos entre hombres y mujeres, así como entre diferentes grupos considerando la sobre calificación y sub calificación, como un resultado de los desequilibrios entre la oferta y la demanda de trabajo.

Una estimación preliminar de los empleos actuales en riesgo ubicados en los sectores económicos que se prevé sean los más afectados por la crisis económica (industria manufacturera, comercio, hoteles y restaurantes), indica que el 37.9% del total de empleo en Nicaragua está en riesgo alto. Los empleos de las mujeres se verán particularmente afectados por la alta participación femenina en los sectores de más alto riesgo ante la crisis.

En los últimos cinco años, la tasa de desempleo en Nicaragua se ha mantenido relativamente estable (5.4%), con la pandemia del COVID-19 se prevé un aumento significativo en la cantidad de personas desempleadas.

La incidencia heterogénea del desempleo entre distintos grupos poblacionales es una característica importante a tener en cuenta, pues el impacto en este indicador, como lo demostró la crisis económica mundial del 2008-09, tenderá a ser diferenciado y se ensañará con aquellas personas en condición más vulnerable. La tasa de desempleo de las mujeres (5.5%) es prácticamente igual a la de los hombres (5.4%).

Como se mencionó previamente, las personas jóvenes deben afrontar un elevado índice de desempleo y subempleo, y son más vulnerables frente a una disminución de la demanda de mano de obra, como se constató a raíz de la última crisis financiera mundial.

Los trabajadores de más edad son asimismo más vulnerables en el plano económico. Las mujeres también son un grupo particularmente importante, a raíz de la amplia labor que desarrollan en los sectores más afectados (en particular el de los servicios), o por realizar un trabajo de primera línea para hacer frente a la pandemia (por ejemplo, las enfermeras). Las mujeres tienen menor acceso a servicios de protección social, soportan una carga laboral desproporcionada en la economía asistencial o de cuidado en particular en el caso de cierre de escuelas o de centros de atención.

Los trabajadores sin protección social, en particular los trabajadores por cuenta propia, los ocasionales y los que llevan a cabo una labor esporádica en plataformas digitales, son especialmente susceptibles de verse afectados por no tener derecho a bajas laborales remuneradas o por enfermedad, y estar menos protegidos en el marco de los mecanismos convencionales de protección social, u otros medios de compensación de fluctuaciones de ingresos. (Central America Data, 2022)

2.8 Bases para el pago por méritos en el desempeño individual

Pago por Méritos es el uso de incentivos económicos en la remuneración de los trabajadores como parte del reconocimiento por su contribución a su empresa. Consiste en remunerar a sus trabajadores de acuerdo al nivel de contribución, responsabilidades y exigencias que tiene cada puesto de trabajo. A mayor contribución, responsabilidad o exigencia debe corresponder una mayor retribución.

El Pago por Méritos permite que el trabajador reciba una compensación económica que represente su contribución a su empresa y que sus esfuerzos personales destacados sean reconocidos explícitamente a través de su nivel salarial. El objetivo al desarrollar una estrategia de Pago por Méritos es mantenerse competitivo en el reclutamiento del talento en el mercado o rubro de su empresa. Las organizaciones compiten por el talento y ofrecen incentivos muy importantes, de manera que se necesita tener prácticas adecuadas para no perder a sus trabajadores talentosos.

Este proceso inicial consiste en recopilar y detallar las responsabilidades, tareas, y resultados que debe realizar cada puesto de trabajo, así como las exigencias y requisitos tales como las habilidades, conocimientos, y actitudes que se requieren para el desempeño en el puesto.

El análisis del puesto puede dividirse en:

1. La descripción del puesto: Es la relación escrita de las funciones del puesto, las condiciones en que las realiza y la forma como las realiza.
2. Las especificaciones del puesto: Consiste en los requisitos que el ocupante debe reunir para cumplir satisfactoriamente con el puesto (competencias). De acuerdo a Mondy y Noe (1997), el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores: a) *Planeación de Recursos Humanos*. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave; b) *Reclutamiento y Selección*. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo; c) *Desarrollo de Recursos Humanos*. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias. (Víscaíno., 2020)

2.9 Méritos en el desempeño grupal y organizacional

Cabría preguntarse de qué modo está presente la meritocracia en el trabajo y en los grandes organismos. Son organizaciones meritocráticas aquellas donde los empleados tienen los mismos derechos y oportunidades para avanzar y obtener recompensas basados en sus esfuerzos y méritos. Así pues, que una empresa se rija por la meritocracia podría ser considerado una tendencia positiva dentro del mercado laboral. No obstante, asumiendo la buena voluntad del sistema meritocrático, es interesante comprender si la meritocracia en las organizaciones esconde algunas consecuencias negativas que no son percibidas en un primer momento.

En este sentido, el profesor del MIT, Emilio Castilla, lleva años realizando estudios sobre la meritocracia en las organizaciones. Una de sus grandes contribuciones ha sido detectar “la paradoja de la meritocracia” en las organizaciones que explícitamente se presentan como meritocráticas.

Según un triple estudio publicado en 2010, Castilla y su colega se dieron cuenta que en las organizaciones donde se promovía la meritocracia de forma explícita, los managers mostraban un mayor sesgo a favor de los hombres que mujeres que rendían exactamente lo mismo (Castilla & Benard, 2010). En ese sentido, no se debe perder de vista que la diversidad y la inclusión en el trabajo hacen que las empresas sean lugares mejores en los que trabajar.

De igual manera, un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa. Los gerentes y políticos buscan una filosofía para la administración apropiada y que respete las necesidades de sus empleados. En este sentido, el trabajo en equipo puede ser una valiosa ayuda, al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defienden la exploración y el autodesarrollo mediante la propia experiencia. En las organizaciones, el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente. Además, se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento.

Es evidente que el conocimiento de la dinámica de los grupos y equipos de trabajo, especialmente de su comportamiento, tiene una gran importancia para los dirigentes y empresarios. Estudiar los grupos y equipos que coexisten en cualquier organización para saber cómo organizarlos, utilizarlos y multiplicar sus resultados, es una estrategia consistente de desarrollo organizacional.

El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos. (Víscaíno., 2020)

3 Capítulo tres: Dirección de reuniones productiva y comunicación

Las reuniones son actividades de gran importancia desarrolladas por grupos y equipos para resolver problemas y tomar decisiones para alcanzar en forma efectiva las metas de la organización. En una gran mayoría de casos las reuniones se efectúan sin seguir un proceso sistemático que permita obtener lo mejor de ellas. Por esta razón se miran como una pérdida de tiempo y por consiguiente costosas para la empresa. (Franco G., 2004)

3.1 Competencias e inteligencia emocional.

Las competencias son cualidades específicas personales que son “causalmente relacionadas con el desempeño eficaz o superior”, son comunes en muchos entornos y situaciones y soportables durante algún tiempo.

En otro contexto para Boyatzis (1982), el rendimiento efectivo es el logro de resultados específicos requeridos para un puesto de trabajo, mediante acciones concretas que al mismo tiempo son consistentes con las políticas, procedimientos y condiciones del ambiente organizacional.

Tres elementos habilitan a las personas para desarrollar estas acciones específicas o comportamientos efectivos:

1. Las competencias que habilitan al individuo para desarrollar las acciones específicas adecuadas y producir los resultados esperados,
2. Las demandas del puesto que establecen los requerimientos específicos de comportamientos y resultados esperados.

3. Todo ese accionar se desarrolla en el contexto de una organización, el cual está determinado por un ambiente interno y otro externo. El ambiente interno lo constituyen: las políticas, los procedimientos y la organización, mientras que el ambiente externo está constituido por el entorno político y social, la industria o industrias y las condiciones económicas.

Las competencias emocionales, según el modelo del autor Daniel Goleman, son habilidades que se pueden desarrollar con el objetivo de convertirse en mejores personas, con los demás y con uno mismo; las mismas tienen el poder de influir tanto en el ámbito laboral como personal y, de esta manera, nos permiten obtener una superior calidad de vida.

Asimismo, las competencias intrapersonales se encargarán de trabajar las emociones propias, mientras que las competencias interpersonales tratarán las emociones con el entorno.

¿Cuáles son las cinco competencias emocionales?:

1. Autoconciencia: Es la facultad para identificar y procesar nuestras emociones en búsqueda del bienestar personal. La autoconciencia emocional nos permite mirar en nuestro interior y reconocer las emociones y las causas que las provocan; de esta manera, conociendo nuestros puntos fuertes y débiles, adquiriremos mayor seguridad en nosotros mismos, más confianza y autoestima.
2. Autorregulación emocional: esta competencia emocional nos permite tener la capacidad de elegir las emociones que queremos experimentar en determinado momento, y, de esa manera poder evitar que las acciones ajenas nos afecten. El objetivo no es contener las emociones, sino transformar esa energía negativa en positiva. Tener dicha facultad no es tarea sencilla; el dominio de las emociones requiere de suficiente entrenamiento y autocontrol.

3. Automotivación: mediante la automotivación se busca, a través de las emociones, mantenernos motivados alcanzar las metas. Para ello es fundamental no detenernos en aquello que se interpone en nuestro camino, sino que hacer foco en nuestros objetivos.

La automotivación requiere de positivismo, confianza, no ceder ante los obstáculos, sino que enfrentarlos con optimismo y persistencia. Desviar y transformar la energía de las emociones negativas en acciones que nos ayuden a alcanzar nuestras metas aumentará nuestra automotivación.

4. Competencias sociales: la empatía, la conciencia y la orientación al servicio nos permite forjar relaciones enriquecedoras, tener otra perspectiva de las cosas, ser amable y establecer vínculos de confianza, entre otras cosas.

En la inteligencia emocional, la empatía es la capacidad para reconocer las emociones de otra persona; lo que nos permite saber que está sintiendo, sin necesidad que intervenga el lenguaje oral y, además, comprender su manera de actuar, sin necesidad de compartirlo.

Esta habilidad innata, pero que también puede ser trabajada y adquirida, nos posibilita captar las emociones del otro mediante el lenguaje corporal, el tono de voz e incluso a través de la mirada. Poder sentir y comprender al otro, nos da la posibilidad de relacionarnos sanamente, ser mejores personas y contar con habilidades positivas que nos serán de utilidad tanto para el ámbito profesional como personal.

5. Habilidades de la vida y el bienestar: es la capacidad que tenemos para enfrentarnos a los desafíos que se nos presentan a diario; ya sea adaptándonos a situaciones imprevistas, llevando un orden que nos permita tener una vida equilibrada o interactuar de manera saludable con los demás. Dicho en otras palabras, son todas aquellas destrezas que nos ayudan a relacionarnos con nosotros mismos y con nuestro entorno y a sortear los desafíos del mundo actual.

Por otro lado, la inteligencia emocional es un factor que influye en la efectividad organizacional (Goleman, 1998), Por lo tanto, las organizaciones, en las que se incluyen las microempresas, para alcanzar mayor rendimiento y lograr una gestión más eficiente deben desarrollar programas de capacitación sobre inteligencia emocional (Acosta et. al, 2016).

La relación de la inteligencia emocional con las competencias es muy estrecha, siendo condición indispensable para un líder utilizarla de manera adecuada según las circunstancias, y teniendo en cuenta sus rasgos fundamentales como: autoconciencia, autorregulación, empatía y capacidad social (Goleman, 2014). Así, dependiendo de la organización y de las funciones de trabajo, el rendimiento es afectado positivamente por las competencias y por el uso de la inteligencia emocional (Fielder, 2011), (Boyatzis, 1982).

La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de una persona para utilizar la emoción de manera proactiva, tanto sus propias emociones como las de los demás a su alrededor, y tanto a nivel consciente como subconsciente, como una herramienta para mejorar el razonamiento y la toma de decisiones.

“La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados”. Daniel Goleman, el "padrino" de la inteligencia emocional, ha publicado extensamente sobre la importancia de las habilidades no técnicas en el lugar de trabajo. Él conecta las cualidades de la inteligencia emocional directamente con el liderazgo y argumenta que el éxito en este no depende exclusivamente de las cualidades más tradicionales de competencias prácticas e intelectuales.

Goleman escribe: “No es que las habilidades intelectuales y técnicas sean irrelevantes. Ellas son importantes, pero sobre todo como ‘capacidades de umbral’, es decir, que son los requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición ‘sine qua non’ del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder”. Goleman identifica cinco aspectos principales de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social. (Boyatzis, 2002)

3.2 Administración efectiva del tiempo

El tiempo es uno de los recursos más importantes al momento de realizar cualquier actividad y, sin embargo, el más difícil de organizar. Si no se tiene suficiente de este recurso, no importarán las planificaciones hechas con premeditación porque no podrán efectuarse. Para que no sucedan problemas con la escasez de tiempo, es necesario establecer sistemas de organización para su mejor aprovechamiento. Tener una mala organización de las tareas y no establecer límites para el logro de las mismas traerá como consecuencia la pérdida de tiempo. Consecuentemente, se provocará la disminución de la productividad y por lo tanto las ganancias económicas se irán en picada. Sin embargo, la organización de tareas y la delimitación de entrega de las mismas no son los únicos factores que influyen en la gestión del tiempo.

La coordinación de los empleados y directivos es otro recurso intangible que colabora con el tiempo para el cumplimiento de metas dentro de la empresa. Para ello es necesario que cada integrante tenga consciencia del rol que cumple en la empresa. Así también, es importante que sepa que las consecuencias de sus acciones repercutirán en el funcionamiento general de la institución.

En la administración eficaz del tiempo es necesario tomar consciencia sobre lo que se hace y cuánto se tarda en hacer cada actividad. De igual manera, la consciencia al momento de establecer prioridades es muy importante para explotar al máximo el tiempo. En este ejercicio la detección y eliminación de distractores en la realización de tareas marcará una gran diferencia en los resultados finales. Se requiere también la realización de auditorías en el uso del tiempo para monitorear la productividad y la gestión del recurso.

Una de las características que provocan el pensamiento de que aprovechar el tiempo es difícil, es el hecho de que se trata de adquirir hábitos benéficos. Poner en práctica un hábito nuevo y desprenderse de otro siempre implica mayor compromiso, salir de la zona de confort. Durante la adquisición de nuevos hábitos para la administración del tiempo, la persona en cuestión debe saber que necesitará ser constante en la práctica.

El éxito en la fijación de hábitos se verá mediado por la consciencia, la disposición, la concentración y la voluntad que se presenten durante el proceso. Una vez identificado el objetivo a cumplir en la empresa, será mucho más sencillo actuar en beneficio de los objetivos generales. Así también, es igual de importante que todo integrante de la empresa detecte los distractores con potencial para desviar su atención de la meta. Lo anterior es de suma importancia en la organización del tiempo y de la empresa en general. La pertenencia a cualquier organización implica compromiso no sólo con los superiores, sino con cada miembro, pues toda acción afecta a la empresa. Las 6 reglas sustanciales para la productividad del tiempo:

1. La ley de la claridad: Siempre que los objetivos a cumplir estén claramente delimitados, será mucho más sencillo para el individuo lograrlos eficientemente. La claridad en el cumplimiento de objetivos representa el 80% de posibilidades para conseguir el éxito esperado.

Los miembros de una empresa que tienen delimitadas sus tareas, lograrán más en menor tiempo que los que no la ley de las prioridades,

La aptitud para fijar prioridades es una característica que vale mucho en cualquier integrante de una empresa. Esta capacidad ayuda en el logro de objetivos dentro de una institución empresarial e incluso en la vida diaria. Para el logro de metas es importante la focalización de las actividades que aporten beneficios al trabajo y a la vida.

2. La ley del activo más valioso: El activo más valioso de una persona es la capacidad que tiene para conocer y aprender. Sin embargo, la capacidad de aprender es un elemento que con el tiempo pierde valor. Por ello, esta capacidad debe estar en constante ejecución para alcanzar mayores índices de productividad y aprovechamiento del tiempo.

3. La ley de la planificación: Cada minuto que se invierte en planificar, mejora considerablemente las actividades al momento de la ejecución. La intención de la planificación es optimizar el uso del tiempo en el trabajo y en la vida.

4. La ley de las recompensas: El fruto que se coseche al final será el resultado de una secuencia de acciones previamente ejecutadas. Incluso en el ámbito económico, mucho de lo que se obtiene es consecuencia de una buena organización del tiempo, o bien, de la ausencia de la misma.

5. La ley de las secuencias: Una administración eficaz del tiempo permitirá tomar el control sobre la secuencia de acciones y eventos en la creación y seguimiento de proyectos. Para esto es necesario tener la capacidad de emitir juicios autocríticos, con la intención de mejorar en las decisiones futuras.

El tiempo es un recurso sumamente valioso para cualquier institución empresarial y el éxito de esta dependerá en gran medida de la buena gestión de este recurso. Además de la organización del tiempo, el sentido de pertenencia de los miembros de la empresa es sustancial.

De lo anterior depende que las decisiones tomadas afecten positiva o negativamente el cumplimiento de objetivos dentro de la empresa. (Boyatzis, 2002)

3.3 Comunicación

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió.

Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados Entre dos personas, de manera que cada una comparta lo que siente y sabe. Con este puente, ambas partes cruzan con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente.

Una encuesta de administradores respecto de sus creencias sobre diversas áreas de habilidades llegó a dos conclusiones contundentes.

Primero, la “comunicación” se calificó como la habilidad más importante para la organización. Segundo, el nivel actual de competencia en las comunicaciones de los administradores apenas pudo calificar en el duodécimo lugar de veinte posibles. Es evidente que hay posibilidades de mejora en esta área crucial de habilidades. La comunicación requiere siempre al menos dos personas: un emisor y un receptor. Una persona sola no se comunica. Sólo uno o más receptores completan el acto de comunicación. Esto es obvio cuando se piensa en alguien que se pierde en una isla y grita por ayuda sin que haya nadie cerca para escucharlo.

La necesidad de un receptor no es tan obvia para los administradores que envían comunicados a su personal. Tienden a pensar que cuando envían sus mensajes, ya se comunicaron; pero la transmisión del mensaje es sólo el principio. Un administrador puede enviar cien mensajes, pero sólo hay comunicación hasta que todos se reciben, se leen y se entienden. La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice. (Toledo, 2019).

3.4 Proceso de comunicación interactiva

La comunicación interactiva es aquella en que el receptor tiene la capacidad para tomar decisiones y regular el flujo de la información. La capacidad del receptor para tomar decisiones dependerá en gran medida de la estructuración de la información proporcionada por el medio.

En el contexto de los medios digitales, basados en el hipertexto, la interactividad alcanza un desarrollo muy considerable desde distintas perspectivas.

Interactividad con el emisor

Los medios digitales ofrecen al público una serie de instrumentos interactivos creados para comunicarse con los receptores.

Lo que favorece a la comunicación en red, es que las herramientas interactivas emisor-receptor resultan mucho más eficaces y sencillas de utilizar que en los medios de comunicación convencionales (ej. cartas al director o llamadas de los espectadores).

En los medios digitales existen herramientas como los foros de debate, libros de visitas, chats... en los cuales el público puede dialogar con los profesionales del medio o con los personajes invitados.

Además, la interactividad a nivel privado también adquiere un mayor desarrollo en los medios digitales (correo electrónico). Tanto en el espacio público como en el privado, la interactividad adquirirá un mayor desarrollo con los medios más pequeños, donde la relación emisor-receptor es normalmente más intensa

Interactividad con la información

Se define por tres características fundamentales:

1. El emisor proporciona un enorme abanico de opciones que permite al receptor seleccionar qué consume y en qué orden.

2. El receptor tiene la posibilidad de establecer unas preferencias claras que le permiten recibir aquello que previamente haya seleccionado.

El usuario se convierte en emisor, dadas las extraordinarias facilidades que permite la red para la publicación de contenidos. Interactividad con otros usuarios

3. Las diversas herramientas permiten establecer el diálogo entre los usuarios de Internet, y contribuyen a potenciar y perfilar el ámbito de la comunicación interpersonal.

Ejemplos de ello serían los chats públicos y privados, los foros de debate, juegos en red, encuestas o programas de transferencia de archivos entre usuarios. (Comunicación interactiva, 2010)

3.5 Comunicación interna y externa de la organización

La comunicación organizacional es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización. A través de la comunicación organizacional se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano, por lo que su finalidad se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización.

A su vez, la comunicación organizacional permite que los procesos internos de trabajo se desarrollen correctamente, exista un óptimo clima de trabajo y se alcancen los objetivos propuestos. Para establecer la gestión eficaz y eficiente de una empresa u organización, la comunicación es una herramienta de vital importancia. Es un medio que permite conocer los logros, los alcances o solucionar las dificultades de las personas que trabajan en los diferentes departamentos de una empresa.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y Recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

Gary, Kreps. (1995): la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirman que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que se miden entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización. La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad, nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo.

En efecto, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades del mundo cambiante.

3.6 Distintas formas de comunicación

La Comunicación Empresarial es una actividad reciente, cuya historia en España es prácticamente coincidente con la de nuestra Firma. Hoy abarca un gran número de actividades y ha demostrado su utilidad y su eficacia en la gestión de las compañías. Teniendo en cuenta esa experiencia, permítanme poner sobre la mesa de trabajo 3 ideas a tener en cuenta para gestionar la Comunicación de una empresa con éxito:

Primera, La verdad os hará invencibles.

Dice el refranero popular que “se pilla antes a un mentiroso que a un cojo” y la experiencia nos ha demostrado que la sabiduría popular está en lo cierto en lo que a Comunicación Empresarial se refiere. Una buena gestión de la Comunicación en cualquier compañía debe estar basada en la verdad y en el rigor. Eso no significa tener que contar todo lo que ocurre, porque cualquiera entiende que pueden existir secretos profesionales y que hay cosas que no se pueden difundir a los cuatro vientos. Pero lo que contemos, lo que podamos o queramos contar siempre debe ser cierto.

La clave para que un receptor crea el mensaje de un emisor está en la confianza que tenga en él. Por eso, la pérdida de confianza es la muerte, porque si el receptor duda de quién le cuenta las cosas, cualquier mensaje que este emita tiene poco valor. Si mentimos y nos “pillan” perdemos toda la credibilidad y nada de lo que digamos en el futuro será eficaz, porque siempre seremos cuestionados. Por tanto, y siguiendo abusando de la sabiduría popular:

primero “la verdad, aunque duela” y “más vale una vez colorado que ciento amarillos”.

Segundo, El receptor es el protagonista. Hay emisores que se confunden y creen que en Comunicación ellos son los importantes porque son ellos los que tienen algo que decir. Hay empresas que se equivocan porque piensan que lo importante es emitir mensajes continuamente puesto que ya los recibirá alguien. Pero de nada sirve que yo hable mucho si mi receptor no entiende lo que yo le digo, si le hablo en un idioma que no comprende, si lo que le cuento no despierta su interés, si mi mensaje es confuso o demasiado técnico.

Nunca debemos hablar en nuestro propio lenguaje sino en el de quien nos escucha, porque el mensaje eficaz es el que se entiende. Cuando nos comunicamos siempre debemos ponernos en el lado del receptor y hablar cuándo, cómo y de la manera en la que ese receptor, llámese empleado, accionista, cliente o periodista, esté dispuesto a escuchar. Si no conocemos a nuestro receptor, no sabemos sus costumbres, no utilizamos su lenguaje o no buscamos su interés –por decir algunas claves esenciales– nuestra Comunicación será un diálogo de sordos, un ejercicio infructuoso.

Tercero, el silencio también comunica. No hay escapatoria.

La estrategia de la discreción y el bajo perfil, como meta irrenunciable que predicán algunos, no es posible dependiendo de las empresas y de los asuntos. Algunos se engañan pensando que es posible no comunicar y se dan de bruces con la cruda realidad cuando tienen un problema o una crisis.

Y, según las estadísticas, prácticamente todas las empresas tienen un conflicto en algún momento de su trayectoria.

En esos momentos de crisis los gestores se dan cuenta de que la decisión de comunicar no depende solo de ellos, como sí depende la decisión de producir un producto u otro. Porque la Comunicación, si no la hace la empresa la harán otros por ella. Incluso el silencio es Comunicación porque cuando alguien está callado, cuando no habla, también emite un mensaje. Y, si no, recuerden la famosa frase “puestos en contacto con la empresa, esta no ha querido decir nada”. Conviene tener presente siempre la idea de que “nadie hablará mejor de nosotros que nosotros mismos”, incluso cuando tenemos que contar malas noticias.

El que calla, el que guarda silencio, el que esconde su cabeza debajo del ala lleva siempre las de perder.

Cuarto: Comunicar el mensaje una y otra vez. Y otra. ¿Cuántas veces hemos oído o dicho eso de “te lo he dicho cien veces y no te has enterado”? Pues la explicación a ese fracaso seguramente está en que “lo has dicho pocas veces”. Una de las claves para el buen funcionamiento de la Comunicación es la reiteración. No basta con decir un mensaje una vez y por un solo canal.

Los mensajes importantes hay que comunicarlos varias veces y usando diferentes canales de manera que estos se complementen y se multipliquen.

Si queremos hacer saber a los accionistas que hemos ganado dinero en el pasado ejercicio no basta con comunicarlo en la Junta.

Además, hay que mandarle una carta a cada uno de ellos, y publicar un anuncio, y dar una nota de prensa, y contar los resultados a los intermediarios financieros para que indirectamente se lo cuenten también a los accionistas, y hablar con los periodistas, porque muchos de los accionistas no irán a la Junta, y otros no leerán el periódico el día que se publica el anuncio o sale la noticia, y otros tirarán la carta sin abrirla.

La única manera que tenemos de acercarnos al éxito es reiterando el mensaje, por diferentes canales y en diferentes momentos. Y, si lo hacemos bien, con constancia, probablemente al final conseguiremos el objetivo.

Quinto: Pensar, aunque no tengas tiempo. La Comunicación siempre ha tenido un grave problema de tiempo, de falta de tiempo. La realidad va muchas veces demasiado rápida, sobre todo en situaciones de crisis o de conflicto. Los españoles, los latinos en general fiamos demasiado a menudo nuestro éxito a la improvisación y en Comunicación esa estrategia es muy arriesgada. Cuanto más tiempo dediquemos a planificar, a pensar en lo que vamos a hacer en el futuro, aunque ese futuro esté próximo, más eficaces seremos en el momento de gestionar los problemas.

La llegada del mundo online ha supuesto, entre otros muchos cambios, un agravamiento vertiginoso del problema del tiempo en la gestión de la Comunicación. Si antes había poco tiempo para reaccionar, ahora ese poco tiempo se ha reducido a la mínima expresión.

Por eso hoy, más que nunca, cobra una especial importancia la planificación, la reflexión previa, la simulación de escenarios futuros y la preparación de mensajes a transmitir en el momento idóneo. Trabajar en analizar la realidad, estudiar los públicos a los que nos dirigimos y planificar minuciosamente todos los pasos que vamos a dar para comunicarnos con cada uno de los stakeholders es un camino seguro que conduce al éxito.

Conocer la realidad para cambiarla.

El primer paso para poder gestionar bien la realidad de cualquier empresa es conocer bien a esa compañía, a sus públicos, la imagen que proyecta, sus fortalezas y debilidades. El primer paso para trabajar en Comunicación es analizar el punto de partida para poder actuar con rigor. Podemos llamar a ese trabajo inicial “análisis” o “auditoría”, da igual el término, pero si no conocemos cuál es el lugar del que partimos, mal podremos llegar a la meta. (Berceruelo, 2016)

3.7 Tecnología de información

La llamada crisis del petróleo, o también de las materias primas y la energía, al comienzo de la década de los setenta, pone punto final a una etapa relativamente larga de crecimiento económico sostenido, provocando un cambio radical a un ambiente caracterizado por la inestabilidad, y consecuentemente el riesgo, en que las empresas se ven obligadas a operar. Fluctuaciones frecuentes y de difícil previsión, ralentización o detención del crecimiento, fuerte crecimiento de los costes, baja productividad, altas tasas de inflación, son aspectos significativos y comúnmente conocidos de la nueva etapa planteada tras la crisis, obviamente conducentes a bajos beneficios y escasa capacidad para realizar inversiones de signo expansivo.

Lógicamente, los recursos tienden a concentrarse en inversiones Orientadas a la reducción de costes laborales y energéticos. Tendencia que se ve favorecida por las posibilidades emanadas de la revolución microelectrónica subyacente en todo este proceso.

Aunque desde un punto de vista económico los factores causantes de todo este cambio es múltiple, es innegable que el hilo conductor que mantiene y alarga el proceso, se concreta en los cambios aportados por la microelectrónica, de manera especial a las industrias manufactureras en una primera fase, pero con una rápida expansión a todo tipo de actividades empresariales, desde la fabricación a la administración, pasando por la planificación y la comercialización.

Desde un punto de vista global o macroeconómico puede resultar difícil aislar la influencia tecnológica, de otros factores económicos, como causa de la destrucción de empleo, pero la cuestión es muy simple desde la óptica de la empresa, en la que es fácilmente verificable el papel de agravamiento o agudización del desempleo, jugado por la automatización, pero fundamentalmente por los cambios experimentados en los procesos productivos a instancias de los progresos microelectrónicos.

La integración de funciones en componentes electrónicos elimina actividades o tareas, en gran cantidad, típicas de montajes mecánicos.

Algunos ejemplos muy significativos los tenemos en el reloj electrónico, con cinco componentes frente a las aproximadamente mil operaciones de montaje de un reloj mecánico, o en el ensamblaje de una máquina de escribir electromecánica de unas 20 horas de duración, reducido a un promedio de 6 a 7 en el caso de la máquina electrónica, o en el caso de este cambio o sustitución tecnológica, junto con la automatización de procesos fuertemente creciente, explica la fuerte reducción de mano de obra o destrucción de empleo que tipifica a nuestra época, pero al mismo tiempo justifica la necesidad de otros cambios, como las estrategias de integración, tanto hacia atrás (suministros) como hacia adelante (clientes), implicando una sustancial variación desde el tradicional concepto de normalización o estandarización industrial, hasta una personalización del producto o servicio, con la perspectiva del cliente.

La satisfacción de la clientela pasa al primer plano en la definición de las estrategias empresariales, hasta el punto de procurar de algún modo, la participación o la coordinación entre los respectivos procesos productivos (acuerdos, alianzas de mutuos beneficios). Y no es que el principio de satisfacción al cliente sea algo nuevo, sino que se profundiza en él, intentando convertirlo en un factor diferencial positivo frente a la competencia. Resulta obvio, ante este estado de cosas, que la tantas veces mencionada flexibilidad, no es un simple objetivo, sino una necesidad nacida de la evolución de empresas manufactureras a empresas de servicios, de la línea de ensamblaje a estructuras de producción más integradas y, por tanto, de menor contenido.

Por contra, mayores recursos precisan ser dedicados a investigación y desarrollo, así como a la adopción de más efectivas tecnologías de información, que capaciten a la empresa para adaptarse al ritmo de la innovación, materializada en menores ciclos de vida de los productos, así como en nuevos productos y mercados. (Tie, 2019)

3.8 El gerente como líder de la comunicación.

Un buen gerente y un buen líder deben estar unificados en un solo personaje si se quiere ser un gestor exitoso, estos “gerentes líderes” a su vez deben contar con los conocimientos que le proporcionen las herramientas necesarias para lograr mantener un ambiente organizacional óptimo que se traduzca en el éxito de la corporación; es la comunicación el elemento primordial que proporcionará a ellos, el dispositivo para manejar esa organización.

El “gerente líder”, que logre ganarse la credibilidad, el respeto y la Confianza de sus subordinados, debe comprender, que, al momento de dirigir cualquier mensaje a ellos, tendrá la influencia para cambiar, motivar y persuadir el comportamiento de los empleados en la organización, que este elemento será básico para llegar a las metas trazadas y a los objetivos planteados por la misma.

Igualmente, La Comunicación no solo debe ser vista como un elemento importante a la hora que se quiera motivar, persuadir o informar algo a sus subordinados, también el líder gerencial, debe entender que manejar un discurso convincente ante el consejo directivo, los dueños o el dueño de la organización, puede hacer que un proyecto, una planificación, una idea suya o del equipo de trabajo, sea avalada y bien vista por sus superiores, por lo que la herramienta comunicativa del “gerente líder” tanto en su flujo ascendente como descendente, es básica para el logro de los objetivos de una corporación y para la consecución de las metas.

La comunicación es una función esencial en cualquier organización. Sea escrita u oral, es el conducto a través del cual una organización habla con sus clientes. Es un mecanismo organizacional para influir en sus empleados y dirigir el trabajo que realizan. Y es el medio a través del cual los empleados proporcionan la información y el feedback que el equipo directivo necesita para tomar decisiones competentes.

Una organización es exitosa cuando es clara, consecuente y eficaz en sus comunicaciones con los clientes, trabajadores, accionistas, acreedores. Es cuando se establece una relación de confianza con ellos y se obtiene su mejor colaboración.

En función de sus contactos interpersonales (cabeza visible, líder y enlace de su organización), tanto con sus subordinados como con su red de contactos, el gerente aparece como el centro nervioso de su organización. Puede no saberlo todo, pero normalmente sabe más que cualquiera de sus subordinados.

Una comunicación óptima contribuye a generar una cultura organizacional con fidelidad, apropiación y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano, que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los valores, sus funciones y los retos a los que se enfrenta la compañía.

Esa comunicación es un proceso complejo que involucra muchos aspectos y que es fundamental para que las personas sientan que sus opiniones son escuchadas con atención y que son importantes para la compañía.

Los tipos más adecuados o más recomendados para que un líder se convierta en el mejor comunicador de su organización:

1. **Autoridad:** Los líderes necesitan hablar con autoridad para comunicar eficazmente. Como responsable de la organización, el líder debe darse el lugar que le corresponde y transmitir con seguridad la información que deben conocer sus colaboradores. La autoridad produce credibilidad y confianza entre los miembros del equipo de trabajo.
2. **Honestidad:** Los mejores líderes saben que para que una comunicación sea efectiva, debe ser sincera. La honestidad, tanto en las buenas como malas noticias, debe ser la base de la comunicación interna en cualquier organización. Hablar siempre con la verdad genera confianza y lealtad por parte de los colaboradores hacia la compañía.

3. Hablar en público y privado: Los líderes deben ser capaces de hablar con el grupo y con los colaboradores individualmente con la misma efectividad y claridad. La clave está en saber identificar en cuales situaciones es necesaria una reunión grupal y en cuales una individual. En ambos casos se debe transmitir confianza y escuchar con atención a los interlocutores.
4. Saber escuchar: La comunicación es un proceso de doble vía, se debe hablar con claridad, pero también es necesario escuchar con respeto a la otra persona. Tomarse el tiempo necesario para escuchar los argumentos de los colaboradores y enfocarse en lo que están diciendo es clave para transmitir seguridad al momento de entablar una conversación y encontrar las soluciones apropiadas para todos los interesados.
5. Solicitar feedback: Los líderes no asumen que el mensaje que entregaron fue recibido correctamente por sus colaboradores. Es necesario comprobar que la información haya llegado completa a los destinatarios, si no es así no se debe buscar culpables entre los receptores, sino cambiar la forma y volver a comunicarlo.
6. Autocrítica: Los líderes que cometen errores los admiten de inmediato y los debaten con sus colaboradores para buscar soluciones rápidas y efectivas. En la comunicación no se puede perder el tiempo, buscar culpables no es una alternativa, es necesario actuar para arreglarlo y aprender para no caer de nuevo en el futuro.
7. Pro actividad: Los líderes que quieren cultivar las mejores habilidades comunicativas no pierden tiempo y están al día con las novedades de su sector, son ágiles para disipar rumores en la compañía, comparten las buenas y malas noticias en el momento oportuno. Hablan constantemente con su equipo para que no vayan en la dirección equivocada, piden y dan retroalimentación para fortalecer la cultura de la compañía.

Los líderes que se comunican eficazmente con su equipo no alardean de sus conocimientos, por el contrario, piensan en el talento humano, el capital más importante de cualquier organización, saben lo que ellos necesitan escuchar y saber, se preocupan por cómo entregar esos mensajes de la mejor manera y dicen lo que es realmente importante, incluso si son malas noticias. (Cultura Organizacional, 2022).

4 Cuarto Capítulo: Equipos y liderazgo (facilitador/conductor de equipos de trabajo)

Un equipo es un conjunto de personas que trabajan juntas de forma amistosa, pero sin coordinación ni objetivos en común una finalidad común. Se caracteriza por: Las interacciones: cada miembro se relaciona con los demás componentes del grupo de forma directa, sin intermediarios.

El surgimiento de normas: el grupo crea unas normas de conducta muchas veces implícitas que regulan los comportamientos de los grupos.

La existencia de objetivos colectivos comunes: cada grupo existe y se da a sí mismo una razón de ser, una meta, unos objetivos que justifiquen su existencia, y orienta su energía a alcanzarlos. La existencia de emociones y de sentimientos colectivos: los miembros se sienten identificados con una especie de “espíritu o alma de grupo”. La emergencia de una estructura informal: los miembros del grupo tienden a estar especializados en determinadas funciones grupales.

Un equipo es un grupo de personas que cooperan activamente para conseguir el mismo objetivo o propósito. Los integrantes del equipo trabajan los unos CON los otros para alcanzar unas metas: no se limitan a dedicarse a su propio trabajo mientras los demás se dedican a sus respectivas tareas. (Nirian, 2020)

4.1 Equipos y la eficacia organizacional

Hoy en día la cultura organizacional de una empresa es la base predominante de la productividad de la misma, pero tiende a confundirse con los valores o la misión de la misma.

Es por esto que el desarrollo organizacional depende del comportamiento individual al interior de las empresas y este no es el mejor respecto al capital humano. Razón por la cual, las relaciones interpersonales, el liderazgo, una oportuna capacitación, sumado al desarrollo y puesta en práctica de valores individuales y grupales, procuran mejorar el trabajo en equipo al interior de la organización generando así una mayor productividad y evidenciando que el Desarrollo organizacional depende del Comportamiento individual de los integrantes de una compañía.

Cuando se trabajan en equipo, el Comportamiento grupal incide directamente en la toma de una correcta decisión, pero más aun en la ejecución de una metodología institucional. Pretendo por esta razón, desarrollar la tesis de que la productividad depende de comunicar una 6 estrategia y desarrollarla bajo el concepto de potenciar los valores individuales y engranarlos con las fortalezas grupales.

El comportamiento individual y grupal, resaltan los principales recursos que tenemos para mejorar el desarrollo empresarial de una compañía; Fortaleciendo el trabajo en equipo e integrando las funciones y actividades que desarrollan las diferentes dependencias de una organización mejoramos la productividad. (Guerrero, 2013)

Equipo de trabajo es un Grupo de personas que persiguen un objetivo, que trabajan coordinadas y que contribuyen con su talento, sus aptitudes y su energía al trabajo.

El equipo es un determinado tipo de grupo en el que se desarrollan unas conductas razonablemente eficientes. Así, un equipo de trabajo consta de un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, utilizando parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización.

El equipo deportivo es una imagen muy poderosa, pero muchas veces está muy alejada de la realidad del trabajo de equipo en las organizaciones. Lo que normalmente se denomina equipo consiste en realidad en un GRUPO.

Para conformar un equipo de trabajo, el grupo inicial debe evolucionar desde su constitución hasta llegar a las siguientes características: Objetivos comunes y acordados, Tareas definidas y negociadas, Procedimientos explícitos, Buenas relaciones interpersonales, Alto grado de interdependencia. (Carranza, 2013)

4.2 Elementos básicos del trabajo en equipo

Probablemente, la frase “trabajo en equipo” sea una de las más utilizadas al momento de pensar en cuáles son los factores que nos ayudarían a conseguir las metas que como organización o grupo nos hemos propuesto.

Sin embargo, la expectativa de trabajar en equipo descansa en algunas premisas que habría que revisar y considerar, si en realidad queremos beneficiarnos de éste. Por ejemplo, una de las suposiciones que debemos tener presente y por supuesto, cuestionarla, es la de que el trabajo en equipo surge espontáneamente, y que “deberíamos” poder demostrar esa habilidad en cualquier circunstancia en la que hay un grupo de personas coordinando su labor hacia una meta.

Esperamos que quienes no están haciendo un aporte suficiente a lo que estamos construyendo, “deberían” trabajar más en equipo, esperamos que cuando encontramos situaciones conflictivas que nos pueden llevar a la crisis, “deberíamos” trabajar en equipo, proponemos que cuando no se adelantan las gestiones y los acuerdos es porque sea lo que sea que estemos haciendo, lo haríamos mejor si trabajáramos en equipo, y así, aunque intuimos que la acción coordinada y liderada hacia un propósito compartido pudiera ser un vehículo para la eficacia, creemos sin embargo, que el trabajo en equipo hace parte de nuestros valores cotidianos y simplemente hay que “expresarlo”, como se expresa la honradez, la justicia o algunos otros valores que hemos obtenido en nuestra cultura.

El punto aquí, es que, para llegar al trabajo en equipo, hay que pasar por un proceso de aprendizaje; y como todo proceso de aprendizaje, tenemos momentos muy satisfactorios, pero también momentos en donde podríamos dudar del valor de lo que estamos haciendo para luego volver a esquemas de trabajo anteriores y más tradicionales. Es comprensible, si recordamos que nuestra primera educación escolar, familiar y social hacía énfasis en el “trabajar solo” y en la responsabilidad individual, para luego insertarnos en un mundo que clama por la integración y coordinación de destrezas.

Un buen desafío, energiza al equipo cualquiera que sea la naturaleza de éste. A veces nos proponemos trabajar en equipo más por lograr una “buena química”, o simplemente por establecer un buen “clima” de trabajo; sin embargo, es más probable que un conjunto compartido de metas desafiantes lleve tanto a buenos resultados como al desarrollo de los valores del trabajo en equipo.

En cierta forma, lo que energiza al equipo no está dentro de él, sino en su entorno, el equipo logra más cosas a través de una fuerte ética de desempeño que a través de la búsqueda de un buen ambiente para trabajar en equipo, de hecho, las organizaciones con estándares altos de desempeño, logro de resultados y capacidad para asumir retos, tienden a favorecer más el desarrollo de equipos reales que las organizaciones que promueven el trabajo en equipo como objetivo. Es importante recalcarlo: más que un objetivo, el trabajo en equipo es un medio, excelente, para el logro de objetivos. (Lacouture, 2015)

4.3 Formación y desarrollo de grupos

La teoría de la identidad social establece que las personas tienen reacciones emocionales ante el fracaso o el éxito de su grupo, ya que su autoestima se vincula con el desempeño del grupo.

Cuando el grupo se desempeña bien, el individuo disfruta el reflejo de la gloria y mejora su autoestima. Cuando el grupo tiene mal desempeño, el individuo puede sentirse mal o incluso rechazar esa parte de su identidad, como “aficionados de los buenos tiempos”.

La identidad social también sirve a la gente para reducir la incertidumbre sobre quiénes son y qué deberían hacer. La gente desarrolla muchas identidades en el transcurso de su vida. Un individuo se puede definir a sí mismo en términos de la organización donde labora, la ciudad donde vive, su profesión, sus antecedentes religiosos, su origen étnico o su género. Un individuo estadounidense que trabaja en Roma podría estar muy consciente de su país de origen, pero no consideraría esta identidad nacional si se mudara de Tulsa a Tucson.

Las identidades sociales nos ayudan a entender quiénes somos y cómo encajamos con otras personas, aunque también pueden tener un lado negativo.

El favoritismo endogrupal implica que consideramos a los miembros de nuestro grupo mejores que a otras personas, y que a todos los individuos ajenos a nuestro grupo los vemos iguales. Es evidente que eso facilita la formación de estereotipos.

La mayoría de los empleados se desarrollan al mismo tiempo en ocupaciones, grupos de trabajo, divisiones y grupos demográficos, y esas identidades diferentes podrían entrar en conflicto cuando las expectativas de una chocan con las expectativas de otra. Durante las fusiones y las adquisiciones, los trabajadores suelen sentirse divididos entre su identidad como miembros de la organización original y la identidad de su nueva compañía. También se ha visto que las organizaciones que están estructuradas alrededor de operaciones multinacionales conducen a una doble identificación, donde los empleados deben distinguir entre la división local y la organización a nivel internacional.

Las organizaciones emplean mucho la toma de decisiones grupal, ¿pero es preferible utilizar decisiones grupales que las decisiones tomadas por un solo individuo? La respuesta depende de varios factores. Comenzaremos por analizar las fortalezas y debilidades de la toma de decisiones grupal. Fortalezas en la toma de decisiones grupal: Los grupos generan información y conocimientos más completos.

Al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportaciones y logran que el proceso de decisión sea más heterogéneo.

Ofrecen puntos de vista más diversos, y esto brinda la oportunidad de que se tomen en cuenta más enfoques y alternativas. Por último, los grupos permiten una mayor aceptación de la solución. Los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones tienen mayores probabilidades de apoyar de manera entusiasta la decisión y animar a los demás a aceptarla. Debilidades en la toma de decisiones grupal: La toma de decisiones grupal consume más tiempo porque es común que los grupos tarden más en llegar a una solución. Asimismo, existen presiones para conformarse.

El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados Valiosos para el grupo podría desanimar cualquier desacuerdo. Las discusiones del grupo pueden estar dominadas por uno o algunos miembros. Si se trata de miembros con una habilidad media o baja, la eficacia general del grupo se vería afectada.

Por último, las decisiones del grupo tienen una responsabilidad ambigua en una decisión individual, es muy claro quién es el responsable del resultado final; en cambio, en una decisión grupal se diluye la responsabilidad de cualquier individuo. Eficacia y eficiencia el que los grupos sean más eficaces que los individuos depende de los criterios que se utilicen para definir eficacia.

Las decisiones grupales por lo general son más exactas que las del individuo promedio de un grupo, pero menos exactas que los criterios del miembro más acertado. En términos de rapidez, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más efectivos que los individuos. Y si eficacia significa el grado de aceptación que logra la solución final, una vez más el crédito es para el grupo. (Comportamiento organizacional, 2013)

4.4 Equipos más prominentes en las organizaciones actuales

“Un grupo de trabajo es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto).

Para que exista un grupo de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que tengan un objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y de este objetivo y que tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales.” (Morales, 199U, p. 2)

Para que un grupo de trabajadores se convierta en un equipo de trabajo, es necesario que se presenten ciertas condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente tanto la forma como conciben y realizan su trabajo, como también el estilo de relación interpersonal con sus compañeros.

El grupo de trabajo deviene en equipo, en la medida que sus miembros:

1. Compartan sus ideas para mejorar sus procesos de trabajo.
2. Desarrollen respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo.
3. Promuevan el respeto entre sus miembros.
4. Participen en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes, e
5. Inician acciones comunes para lograr un rendimiento superior.

Los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua (Morales, 1995). Los equipos de alto desempeño se diferencian de los anteriores por su nivel de desarrollo. Además, poseen resultados distintos de los grupos de trabajo, caracterizándose porque nunca se conforman con ellos. Emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollan cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad.

Por consistencia se entiende que todos los miembros se encuentran al tanto del trabajo que se realiza y de sus distintas etapas. Existe además consistencia en el proyecto de cada uno de sus miembros, pues todos comparten una misión común. Intensidad se refiere a un nivel de energía y compromiso cualitativamente mayor que el que poseen los miembros de un equipo de trabajo común. Los miembros se sienten impacientes por los problemas no resueltos, las excusas, las demoras irracionales, distracciones, incompetencias, falta de foco y trivialidades. Por último, los miembros de un equipo de alto desempeño no se conforman con las soluciones que se plantean, cuestionan todo lo que se propone para la búsqueda de una solución mejor.

Los principales tipos de equipos son los siguientes:

1. Equipos funcionales cruzados. Al optar por diseños organizacionales horizontales y reconocer las fallas de la autonomía funcional burocrática, las organizaciones se orientan hacia los equipos funcionales cruzados, los cuales están constituidos por miembros de varios departamentos o de diferentes especialidades funcionales. En general, están sujetos a dos criterios: uno interno (el del equipo) y otro externo (el de la organización).

Existen cinco pasos indispensables para mejorar su dinámica: a)

Escoger y seleccionar cuidadosamente a sus miembros.

b) Definir con claridad el propósito del equipo.

c) Asegurarse de que cada miembro comprenda cómo deberá funcionar el equipo.

d) Formar el equipo en forma intensiva para que cada miembro aprenda a interactuar eficazmente.

e) Alcanzar resultados excelentes para mantener el ánimo y lograr que los miembros sientan el efecto de sus esfuerzos.

Los equipos funcionales cruzados sirven para unir conocimientos y habilidades de individuos procedentes de varias áreas de trabajo para solucionar problemas relacionados con las operaciones.

2. Equipos virtuales. Con el advenimiento de la informática, la interacción frente a frente dejó de ser indispensable. Los miembros de los equipos se pueden comunicar por correo electrónico (e-mail), conversaciones en línea, las salas de chat, conferencias telefónicas, fax, transmisiones vía satélite y páginas de internet. Las tareas basadas en el conocimiento pueden ser desempeñadas por personas que están en lugares distantes entre sí.

Hoy, los equipos virtuales son evidentes en las operaciones globales y terciarizadas (de outsourcing). Una de las claves para utilizar los equipos virtuales son las tecnologías sincronizadas, las cuales permiten a los miembros interactuar en tiempo real. Las teleconferencias de audio y video son ejemplos de tecnologías sincronizadas.

Por otra parte, las tecnologías asíncronas, como el correo electrónico, las conversaciones electrónicas, los grupos programados y las páginas de internet se pueden utilizar para interacciones diferidas.

3. Equipos autodirigidos. Son esencialmente independientes, realizan tareas operativas y asumen responsabilidades administrativas tradicionales, como planear, programar y evaluar el desempeño. Como parte del movimiento en favor del facultamiento en la toma de decisiones y de los valores igualitarios, cada vez más organizaciones utilizan equipos autodirigidos, que son grupos de personas que administran las tareas técnicas que dan por resultado un producto o servicio que será ofrecido a un cliente interno o externo. (Chiavenato, comportamiento organizacional)

4.5 Como manejar el conflicto.

Normalmente hablamos como si fueran sinónimos de problemas y conflictos, vamos a describirlos muy brevemente para diferenciarlos:

1. Problema: estado de tensión o malestar que surge entre dos personas o más, porque tienen los mismos o contrarios, intereses, a lo que no encuentran una solución compatible con igualdad entre ellos.
2. Conflicto: una cuestión de difícil solución entre dos o más personas donde ambas tienen o creen tener la razón.

Los conflictos surgen y nos acompañan a lo largo de toda la vida, no hay que entenderlos siempre como algo negativo, ya que los conflictos pueden ser positivos.

Es muy importante identificarlos para poder solucionarlos.

A diario se presentan situaciones que pondrán a prueba tu carácter y tu capacidad para resolver conflictos. Recuerda que la manera en que los resuelves supone desafíos en la manera en la que te relacionas con los demás.

El conflicto forma parte de nuestra vida diaria, esto debido a que somos seres humanos con diferentes maneras de pensar y actuar. Como vivimos en sociedad, debemos saber llegar a consensos con las personas que nos rodean, especialmente cuando estamos en un ambiente laboral.

En las organizaciones en donde el trabajo en equipo es parte del día a día, es común que surjan conflictos debido a las distintas personalidades que deben trabajar en conjunto. Si alguna situación involucra a más de una persona, puede aparecer un conflicto.

Debemos tener en cuenta que existen diferentes tipos de conflictos dependiendo del contexto o la forma en que se manifiestan:

1. Conflictos latentes: son aquellos conflictos que existen, pero las personas implicadas no son conscientes de ellos.
2. Conflictos explícitos o manifiestos: aquellos conflictos que son aparentes y reconocidos por las personas implicadas.

También se encuentra:

1. Conflictos intrapersonales: surgen en el interior de la persona, consigo misma, están relacionados con los valores que posee o con cuestiones personales y/o íntimas.
2. Conflictos interpersonales: aquellos que surgen entre dos personas por la intervención de una tercera persona, una idea o por el interés en un bien que los dos aspiran, es decir, por algo que los dos quieren.
3. Conflictos intragrupal: se desarrollan enfrentamientos entre diferentes subgrupos dentro de un grupo mayor.
4. Conflictos intergrupales: nos referimos a aquellos que tienen lugar entre dos grupos definidos.

Para poder manejar y posteriormente resolver un conflicto, es necesario reconocer la existencia del conflicto. Identificar y reconocer las causas del problema.

Cuando se abordan los problemas de forma apropiada, el resultado ayuda a que el personal (en el caso del empleo) sea más innovador, estimula la creación de equipos eficaces y eleva la productividad.

La mejor forma de resolver un conflicto es encararlo de forma abierta, ya que ello mejora las posibilidades de lograr acuerdos que permitan alcanzar objetivos.

¿Cómo podemos solucionarlos?

El proceso para resolver cualquiera de estos tipos de conflictos es el mismo y se basa en 7 pasos que podemos seguir:

1. definir el problema: buscar el origen o las causas que dan lugar a la situación que se están viviendo, intentando responder a las siguientes preguntas
¿Qué va mal? ¿Qué ocurre?
2. analizar las causas: tener presente el porqué del conflicto, todo lo que ocurre tiene una o varias causas, saber analizarlas ayudará a resolver la situación.
3. definir objetivos para actuar: antes de emprender cualquier acción se debe tener claro lo que se quiere conseguir en esa situación o conflicto.
¿Queremos solucionarlo?
4. generar alternativas: se deben buscar diferentes formas de resolución del conflicto y pensar qué se puede hacer desde un punto de vista positivo. Aunque en el momento nos parezca imposible, cada situación de conflicto tiene multitud de soluciones posibles, hay que pensar en todas ellas, desde la más irracional a la más racional.
5. elegir las alternativas apropiadas: siempre que se tomen decisiones se ha de preguntar qué se debe hacer y cuál es la forma más adecuada de actuar. La clave para ello es poder prever las posibles consecuencias que puede tener cada alternativa que se nos ha ocurrido, así podremos valorar cuál es la más adecuada. Pensar antes de actuar.
6. poner en práctica la solución elegida: una vez que se tiene claro de qué manera se puede solucionar hay que llevarlo a la práctica eligiendo la manera más adecuada.

7. evaluar los resultados: las consecuencias de las acciones llevadas a cabo dirán si la resolución del conflicto ha sido positiva o no.

Cuando los conflictos se produzcan entre personas, es decir, sean interpersonales, tenemos también técnicas de resolución pacífica que se puedan aplicar: negociación, conciliación, arbitraje y mediación. A cada una de ellas le dedicaremos un espacio propio.

Consejos que podemos aplicar:

Ser claro si planteas el problema puedes empezar a aclarar el enredo debes ser directo pero respetuoso y hablar siempre en el momento oportuno.

Confrontación. A la hora de enfrentar un conflicto debes dirigirte a la persona de forma calmada, educada y racional, enfócate en los hechos y no en los chismes y ataques de terceros.

Lenguaje corporal. Intenta abordar la situación de la forma más fría posible. No dejes que el conflicto se apodere de ti, deja de lado la expresión hostil en tu rostro, postura o tono de voz.

Comunicación. Demuestra tus intereses por resolver la situación planteando sugerencias y recomendaciones.

Es importante tener en cuenta unas reglas mínimas:

1. Escuchar a la otra persona sin interrumpir.
2. No dar nada por supuesto, si no se ha entendido algo, preguntar.
3. Reformular las frases para que no parezcan acusaciones. Para ello, en vez de utilizar la segunda. persona singular (tu dijiste...) es mejor utilizar la primera (yo entendí).
4. No juzgar o insultar.
5. No abandonar el lugar sin haber tomado una solución concreta.
6. No utilizar lo que se haya dicho para divulgarlo después.

Estilos de manejo de un conflicto

Los equipos, al igual que las personas, desarrollan estilos específicos para manejar los conflictos dentro de una escala que va del deseo de satisfacer los propios intereses hasta el deseo de satisfacer los de la parte contraria. La administración de conflictos implica manejar divergencias. El modelo que muestra la figura 4.1 ilustra cinco estilos para administrar los conflictos por medio de dos dimensiones: la asertividad o búsqueda de satisfacer los propios intereses, y la cooperación o búsqueda de satisfacer los intereses de la otra parte.

Figura; los cinco estilos de administración (Chiavenato, 2009)

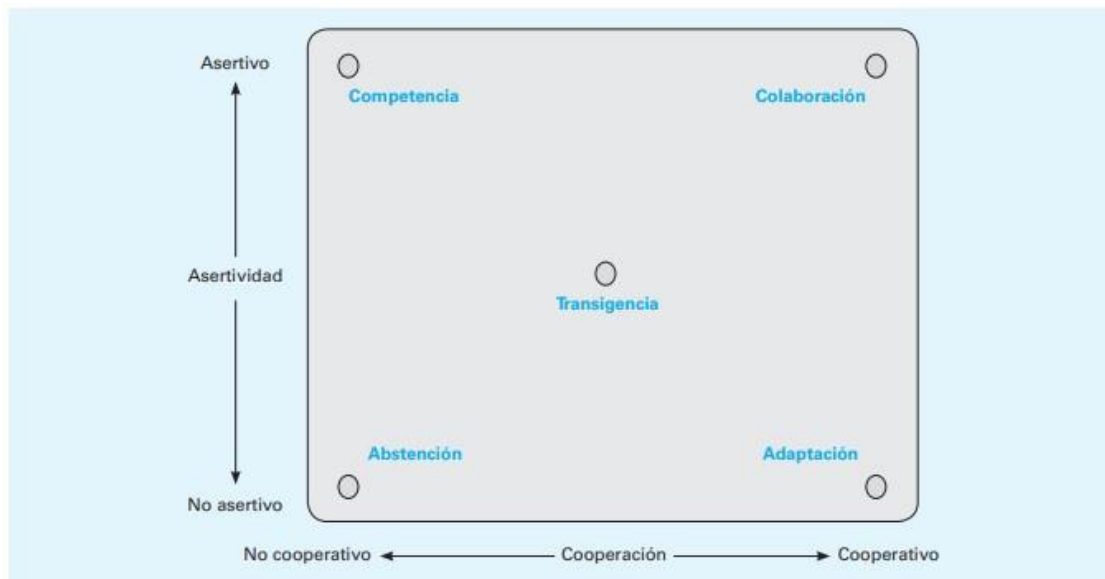


Figura 4.1

Los cinco estilos de administración de conflictos son:

1. Estilo competitivo. Refleja asertividad para imponer los intereses propios y se utiliza cuando se requiere una acción decidida para aplicar rápidamente medidas importantes o impopulares, para lo cual la urgencia es indispensable. El objetivo es ganar e imponer.

2. Estilo abstencionista. Refleja una postura indiferente y no cooperativa. Es apropiado cuando un asunto es trivial, no existe posibilidad de ganar, se requiere ganar tiempo para obtener más información, o cuando un enfrentamiento puede ser muy costoso. La clave es no exponerse.

3. Estilo transigente. Refleja un poco de asertividad y de cooperación. Es un estilo adecuado cuando los objetivos de las dos partes son igual de importantes, cuando ambas tienen el mismo poder y quieren conciliar diferencias o acordar una solución provisional sin presiones de tiempo. La clave es tener habilidad y astucia.

4. Estilo acomodaticio refleja un alto grado de cooperación y funciona mejor cuando las personas saben lo que está mal, cuando un asunto es más importante que otros para ambas partes, cuando se pretende obtener ventajas sociales para utilizar en otras situaciones o cuando mantener la armonía es lo más importante.

La clave es sobrellevar la situación.

5. Estilo colaborador refleja un alto grado de asertividad y cooperación. Permite que ambas partes se beneficien mediante una buena dosis de negociación e intercambio.

El estilo colaborador es importante cuando los intereses de ambas partes son importantes, cuando sus puntos de vista se pueden combinar para llegar a una solución más amplia y cuando el compromiso de ambas requiere consenso. La clave es que las dos partes ganen y se comprometan con la solución una vez que se haya terminado, olvídale

Es importante no tomar los altercados demasiado a pecho. Lo que no te mata solo te fortalece, recuérdalo. Este conflicto no cambiará tu manera de ver el mundo, no vale la pena seguir dándole vueltas al asunto. (Chiavenato, 2009)

4.6 Liderazgo y poder.

Concepto de liderazgo. Proceso por el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada.

El liderazgo descansa en la relación funcional, cuando un grupo percibe a un líder como la persona que posee o controla los medios necesarios para satisfacer sus necesidades.

Es la guía que permite embarcar a las personas hacia los objetivos estratégicos y lo que, en muchos casos, marca las diferencias entre el éxito o el fracaso de una organización.

Es un intento, en el ámbito interpersonal, dirigido por un proceso de comunicación que busca alcanzar una o varias metas. Consiste en transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar esas metas.

Para Tom Peters y Nancy Austin: es una “visión, un estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención, como se actúa con la agenda personal, drama empedernido.

El término líder hace referencia a conducir, guiar, dirigir etc., mientras que el directivo institucional (designado por la cúpula de la organización) es aquel al que hay que obedecer.

El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores, para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

Es el proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permitirá alcanzar algunos objetivos. En este caso, dirigir significa llevar a las personas a actuar de cierta manera o seguir un curso determinado de acción.

Sin embargo, el liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y la situación, “tener la oportunidad de crear una diferencia importante en la vida de quienes permiten a los líderes liderar”.

El Poder. En sentido general, el liderazgo es, de alguna manera, un tipo de poder personal. Por medio del liderazgo una persona puede influir en otras en función de las relaciones existentes. Esta influencia significa una transacción entre las personas, en razón de la cual una persona actúa con la intención de modificar o provocar el comportamiento de otra. (Chiavenato, Comportamiento organizacional, la dinamica del exito de las organizaciones., 2009)

El poder se define como el potencial de una persona para influir en otras y puede ser o no ejercido.

Es la capacidad para afectar y controlar las decisiones y los actos de otras personas, aun cuando estas se resistan.

Es un poder legítimo, es decir, el poder que una persona tiene en virtud del papel o la posición que tiene dentro de la estructura de una organización.

French y Raven hablan de cinco tipos distintos de poder:

1. El Poder coercitivo: Se basa en el temor y la coacción. El seguidor piensa que, si no cumple con las exigencias de su líder, le podrían imponer algún castigo o sanción, los que quiere evitar. Capacidad para influir sobre los demás por medio del castigo.
2. Poder de recompensa: Se apoya en el otorgamiento de los premios, incentivos, elogios o muestras de reconocimiento que el seguidor espera obtener. Con él, puede ofrecer a los miembros del grupo, algo que intercambiar por su obediencia (dinero, amistad, posición, simpatía). Chiavenato, (2004). Capacidad de un individuo para influir en la conducta de los demás con recompensas, que consideren apreciables, por el comportamiento deseable.

3. Poder Legítimo: Es el poder que se deriva del cargo o puesto que el individuo ocupa en el grupo o la jerarquía de la organización. En una organización formal se piensa que el supervisor de primera línea tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Capacidad para influir en los demás individuos, como resultado de su puesto en la jerarquía formal de la organización en la que se desempeña.

Los puestos de autoridad incluyen poderes coercitivos y de recompensa, no obstante, el poder legítimo es el más completo.

4. Poder experto: Basado en la especialización, talento, competencia, experiencia o conocimiento técnico que la persona posee. También se conoce como poder de las habilidades. Los seguidores perciben al líder como una persona que tiene ciertas competencias que están por encima de sus propios conocimientos o ideas. Es la capacidad de un individuo para influir en el comportamiento de las demás personas, esto como consecuencia de las habilidades especiales, capacidades, talentos o conocimientos especializados y reconocidos. El poder experto se refiere a la influencia que tiene una persona como resultado de su experiencia, de habilidades especiales que posee o de su conocimiento.
5. Poder de referencia: Es el poder basado en la actuación o en el nombre. El líder, que es admirado por algunos rasgos de personalidad deseables, tiene poder de referencia. Es el poder derivado de lo que se denomina carisma. El poder de referencia emana de la admiración y deseo de parecerse a un líder.

Capacidad de un individuo de influir en las demás personas como resultado del aprecio, del cariño, de la estima o de la admiración. A nivel de gerencia, existen determinados distintivos que sugieren que un gerente posee poder.

En caso que el gerente o líder no destaque sino sólo por medios materiales (lujo en el vestir, auto nuevo de gran clase o una oficina bien decorada), quizás su poder de referencia no haga más que frustrar a su personal, ya que saben que nunca lograrán tener lo que él sí tiene. (Chiavenato, comportamiento organizacional., 2017)

4.6.1 Relación entre poder y liderazgo.

Galinsky, Jordan & Niro plantean que, aunque el poder es en la mayoría de los casos una de las bases del liderazgo, el primero no es necesario ni se define como condición suficiente para el surgimiento del segundo.

Igualmente, estos autores afirman que mientras que el liderazgo se determina como la capacidad de influenciar y motivar a los otros para la consecución de metas comunes, es decir, es un fenómeno social ya que requiere de la presencia de un líder y de seguidores influenciados, el poder se define como la inversa de la dependencia, pues aquellos que lo poseen son más independientes de los demás y de sus recursos para satisfacer sus propias necesidades y deseos, en otras palabras, quienes tienen poder disminuyen su probabilidad de ser influenciados.

A partir de sus estudios, Hersey, Blanchard y Natemeyer (1979)

Propusieron que el liderazgo y poder son inseparables, teniendo en cuenta que el primero es el proceso de influir en el comportamiento de los otros, y el poder es el medio mediante el cual el líder consigue la obediencia del seguidor (Sánchez & Rodríguez, 2009, p.33). Tanto el liderazgo como el poder implican el ejercicio de influencia y la concentración en metas.

Aunque el concepto de liderazgo involucre indirectamente el de poder, un líder puede ejercer cierta influencia a través de la motivación sin un control de recursos o administración de recursos y castigos. Por su parte, el poder a menudo está direccionado a la satisfacción de deseos personales haciendo uso de motivaciones extrínsecas, de castigos y de recompensas. , mientras que el liderazgo tiene como propósito influenciar para alcanzar un objetivo compartido y utiliza el compromiso y la transformación individual como parte de su proceso de motivación intrínseca (Galinsky, Jordan, & Niro). “Un líder representa la síntesis más expresiva para el manejo del poder, para el ejercicio del mandato, y la transmisión de la obediencia”, es así como se define el rol de un líder (Gamboa, 2012).

Igualmente, Gamboa (2012) presenta al liderazgo como un proceso encaminado a la conversión de las diferentes clases de intereses y neutralización de conflictos a través de la mediación, sin ocultar la importancia del carisma y el uso de poder para generar comportamientos de obediencia en quienes lo identifican como figura social.

4.6.2 Efectividad de un buen líder

El poder del líder es una capacidad concedida por la ponderación social de atributos individuales. La conducta del líder se ve influida por el poder que ejercen otros miembros de la organización e incluso aquel poder poseído por los propios subordinados.

Cuando las personas se sienten identificadas con la perspectiva de un líder y se crean relaciones de confianza, el grado de influencia en los demás es cada vez mayor, pues son vistos como seres accesibles, flexibles y dispuestos a escuchar. Igualmente, cuando la conexión y los procesos de comunicación resultan efectivos entre seguidores y líderes los índices de productividad y rendimiento organizacionales se incrementan (Chilcote & Reece, 2009).

Según lo plantea Alcázar (2007) el líder requiere un contexto social y una colectividad específicos, que le confieren a éste el propósito de una organización y desarrollan entre si una integración supeditada del individuo con su grupo. Alcázar (2007) propone que cuando el liderazgo se relaciona directamente, con la autoridad y el poder desde una perspectiva individualista minimiza las acciones de la colectividad en una organización.

Las personas que descubren el poder para liderar, reconocen que es un factor diferenciador pero que a su vez permite la atracción a los demás. El poder dentro del liderazgo, no pretende la subordinación o distinción entre líderes y seguidores, por el contrario, intenta generar condiciones propicias para la inspiración, compromiso y servicio a los demás.

El poder implementado dentro del liderazgo hace la diferencia en el trabajo en equipo, en el funcionamiento de una organización, en el desarrollo de una comunidad (Thompson & Martinuzzi).

4.6.3 Factores claves del liderazgo que permiten un buen ambiente laboral.

A continuación, se explican cada uno de los factores claves:

1. Centralidad: Asegura un papel más central influyendo en el flujo de información a través de los elementos de la estructura de responsabilidades de los trabajos en una manera única con el fin de ampliar la red de comunicación.
2. Flexibilidad: Enriquece el trabajo mediante la eliminación de rutina de actividades, aumentar la variedad de tareas, la generación de nuevas ideas, iniciar proyectos innovadores e involucrarse desde el principio con el proceso de toma de decisiones.

3. Visibilidad: Permite participar en equipos de resolución de problemas, dando a conocer logros en los lugares correctos, y tomando ventaja de oportunidades para mejorar el reconocimiento del nombre personal.
4. Relevancia: Permite involucrarse en la toma de decisiones, establecer prioridades y socializar sobre las nuevas unidades de trabajo (Madero, 2003).

Conclusiones

Describir la metodología de análisis de problemas y método de casos a través de su entorno organizacional. Ha sido una excelente herramienta que influye en el equipo de trabajo para que estos velen por el buen desempeño de la organización y estandarizar el correcto seguimiento a los problemas reportados la cual es una técnica de solución de problemas por los profesionales.

Destacar la motivación a través de características que permiten el buen desarrollo de los colaboradores y puedan ofrecer el máximo rendimiento y conseguir los objetivos empresariales.

Una empresa motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

Indicar el proceso de dirección de reuniones productivas y de comunicación interna y externa de la organización. Las reuniones son de gran importancia para resolver problemas y tomas de decisiones para alcanzar de forma efectiva las metas de las organizaciones.

Expresar la formación y desarrollo de los equipos que permite confiar en las habilidades y experiencias de otros miembros y estar comprometidos a colocar y hacerse mutuamente responsables para alcanzar algún objetivo el cual incide en la toma de una correcta decisión y se forman en; equipos funcionales cruzados, equipos virtuales y equipos auto dirigidos para comprender el desarrollo de habilidades gerenciales, fortaleciendo el trabajo en equipo eh integrando las funciones y actividades que desarrollan las organizaciones mejorando su productividad.

Bibliografía

- Central America Data*. (Domingo 25 de septiembre de 2022).
(Gestión del talento, párrafo 31 al 39. (s.f.).
Comunicacion interactiva. (2010).
(2013). *Comportamiento organizacional*. Esucomex.
Metodologia de solucion de problemas. (2013). *Library*.
Gerents escuela post grado. (6 de diciembre de 2016). Recuperado el 2016 *gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa*. (2018).
Metodologia para la solucion de problemas. (2020). *Desarrollo profesional*, 3.
Cultura Organizacional. (8 de 10 de 2022). Obtenido de Acsendo:
<https://blog.acsendo.com/7-consejos-para-mejorar-la-comunicacion-de-un-lider>
Alvarado Silva. (2016). *ESTILO GERENCIAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN LAS ESCUELAS BÁSICAS DEL*. Maracaibo, Venezuela.
Bello, E. (2021). *como internacionalizar una empresa: pasos, estrategia y tramites clave*. Barcelona.
(2016). Comunicacion empresarial. En B. Berceruelo. Madrid, España.
Boyatzis, R. (2002). El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 18, Madrid, España.
Carranza, C. (2013). *Desarrollo de equipos de trabajo y direccion participativa*.
Castellano, M. A. (s.f.). Comportamiento humano en el trabajo. Marcela I Rocha Martinez.
Castillo, M. L. (2006). *Manual de habilidades gerenciales*. Mexico: UTN.
Chiavenato, I. (s.f.). *comportamiento organizacional*. Ricardo A. del Bosque Alayon.
Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinamica del exito de las organizaciones*.
Chiavenato, I. (2017). *comportamiento organizacional*. Mexico: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
(2017). Comunicacion organizacional. En R. R. David. Guayaquil, Ecuador: Ediciones Grupo Compás 2017.
Engidanos, M. I. (2017). *Analisi, descripcion y valoracion de puestos de trabao en las organizaciones*. Madrid.
especializado, c. (2018). Necesito identificar problemas organizativos. *DATADEC*, 5.

- Franco G., C. A. (2004). *Conduccion de reuniones para la operacion eficaz de los equipos de trabajo*. Cali, Colombia.
- Gestión del talento, párrafo 15 al 25. (s.f.).
- Gestión del talento, párrafo 5 al 7. (s.f.).
- Gomez, A. A. (2012). *Propuesta metodologica para medir la inteligencia organizacional*. Venezuela: Tecana American University.
- Guerrero, S. M. (2013). *Efectividad organizacional*. Bogota.
- Hernández, J. I. (2020). *Gestion de talento Humano*. (s.f.). Indicadores para medir el entorno politico. En *entorno normativo* (pág. 10).
- Jiménez, A. M. (2017). *LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN SITUACIONES DE CRISIS*. Barcelona.
- Lacouture, G. (2015). *¿ Que hace que un equipo de trabajo trabaje en equipo?*
- Madero, B. (21 de abril de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-poder-y-autoridad-diferencias-y-semejanzas/>
- Medrano, E. (2008). Empresa y cultura emprendedora. En E. Medrano, *La empresa y su entorno* (pág. 20). España.
- Natalia Ramírez Solórzano. (2007). *Motivación: Base fundamental para el Coaching*. Cundinamarca.
- Nirian, P. O. (3 de 7 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/equipo-de-trabajo.html>
- Silva, A. G. (2019). *Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la*
- Tie, D. (2019). *Tecnología de la informacion e innovacion empresarial*. Coruña, España.
- Toledo, M. A. (2019). En M. A. Toledo, *Comportamiento humano en el trabajo* (pág. 49). Marcelal, Rocha Martinez.
- VASQUEZ, V. M. (2013). *“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS*
- Velez, V. (2021). En *implementación de coaching en mis colaboradores* (pág. 10). Gestión Darío.
- Vergara, G. R. (2020). *La influencia de la motivación laboral y su incidencia en la productividad*.
- Vicente, E. G. (2013). En *aplicación de técnicas de coaching*. Ingelom consultoria.
- Víscaino., u. C. (2020). *ASOCIACION DE BUENOS EMPLEADORES S EMPLEADORES*. Peru.
- Zazo, J. I. (2007). En J. I. Zazo, *Metodología de la economia de la empresa: Algunas nociones* (pág. 8). España.